



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Educación

Unidad de Posgrado

**Clima laboral y percepción de la imagen institucional  
en una institución de Villa María del Triunfo**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con  
mención en Gestión de la Educación

**AUTOR**

Rolando Ivan BRAVO HERRERA

**ASESOR**

Dr. Edgar Froilán DAMIÁN NÚÑEZ

Lima, Perú

2019



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Bravo, R. (2019). *Clima laboral y percepción de la imagen institucional en una institución de Villa María del Triunfo*. Tesis para optar grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Unidad de Posgrado, Facultad de Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

---



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

Universidad del Perú. Decana de América

Vicerrectorado de Investigación y Posgrado  
Dirección General de Biblioteca y Publicaciones

Dirección del Sistema de Bibliotecas y Biblioteca Central



"Año de la universalización de la salud"

## **Hoja de metadatos complementarios**

Código ORCID del autor (dato opcional):

Código ORCID del asesor o asesores (dato obligatorio): 0000-0001-7499-8449

DNI del autor: 40884854

Grupo de investigación:

Institución que financia parcial o totalmente la investigación: Ninguna

Ubicación geográfica donde se desarrolló la investigación. Debe incluir localidades y/o coordenadas geográficas:

I.E. 6019 "Mariano Melgar" Av. Unión 1115, Mariano Melgar, Villa María del T.  
Coordenadas geográficas: 12°10'42.5"S 76°56'51.4"W

Año o rango de años que la investigación abarcó: 2017-2019



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 51-UPG-FE-2019

En la ciudad de Lima, a los 19 días del mes de diciembre de 2019, siendo la 12:00 m. en acto público se instaló el Jurado Examinador para la Sustentación de la Tesis titulado: **CLIMA LABORAL Y PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DE VILLA MARÍA DEL TRIUNFO**, para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación.


Luego de la exposición y absueltas las preguntas del Jurado Examinador se procedió a la calificación individual y secreta, habiendo sido MUY BUENO con la calificación de 17.

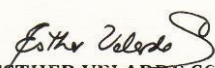
El Jurado recomienda que la Facultad acuerde el otorgamiento del Grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación a don **ROLANDO IVAN BRAVO HERRERA**.


En señal de conformidad, siendo las 13.0 horas se suscribe la presente acta en cuatro ejemplares, dándose por concluido el acto.

  
Dr. ENRIQUE PÉREZ ZEVALLOS  
Presidente

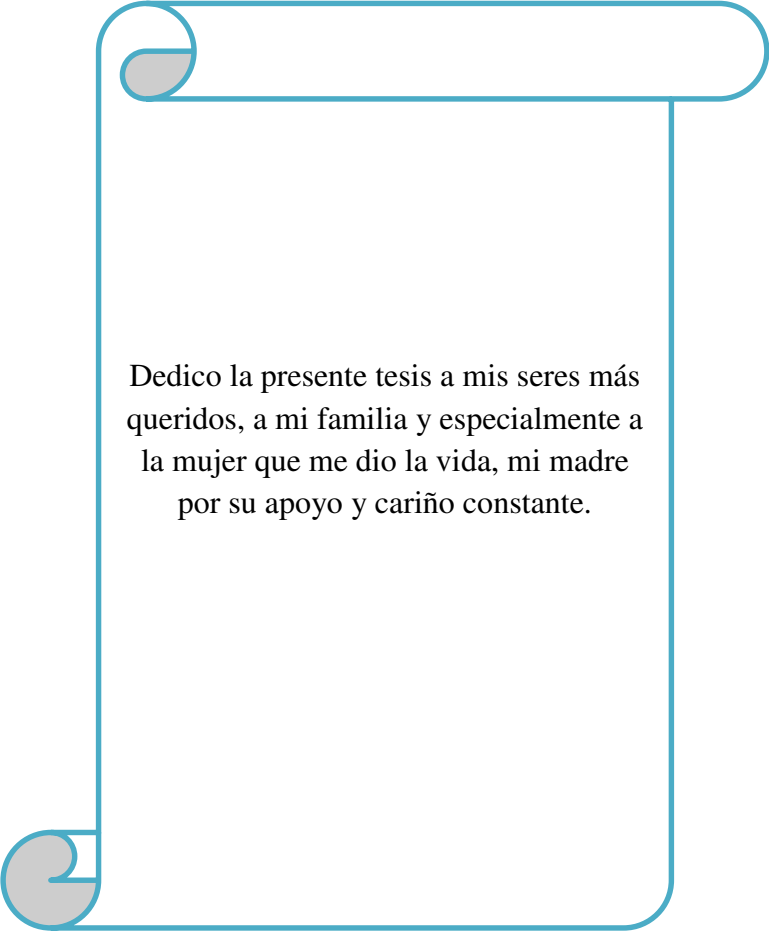
  
Dr. EDGAR DAMIAN NÚÑEZ  
Asesor

  
Dra. DORIS FUSTER GUILLEN  
Jurado Informante

  
Dra. ESTHER VELARDE CONSOLI  
Jurado Informante

  
Dr. JORGE RIVERA MUÑOZ  
Miembro del Jurado

## DEDICATORIA



Dedico la presente tesis a mis seres más queridos, a mi familia y especialmente a la mujer que me dio la vida, mi madre por su apoyo y cariño constante.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a esta gran institución que es mi alma mater la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, por darme la formación personal y profesional.

Agradezco al Dr. Edgar F. Damián Núñez por su apoyo y paciencia que son aportes invaluable durante el desarrollo de la presente tesis y de mi formación como investigador.

Agradezco a todo el personal especialmente docente universitario que influyó en mi formación de magister.

Y principalmente agradezco a Dios por permitirme vivir este gran momento que es tan significativo para mí.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>vi</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>xi</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1. Situación problemática.....	2
1.2. Formulación del problema.....	4
1.2.1 Problema general.....	5
1.2.2 Problemas específicos.....	5
1.3. Justificación Teórica.....	5
1.4. Justificación Práctica .....	6
1.5. Justificación Metodológica.....	6
1.6. Objetivos de la investigación.....	7
1.6.1 Objetivo general.....	7
1.6.2 Objetivos específicos.....	7
1.7. Formulación de hipótesis. ....	7
1.7.1. Hipótesis general.....	7
1.7.2 Hipótesis específicas.....	7
1.8. Variables.....	8
1.9. Operacionalización de variables.....	9
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>10</b>
2.1. Marco Filosófico o Epistemológico de la Investigación.....	10
2.2 Antecedentes de la Investigación.....	11
2.3 Bases Teóricas.....	27
2.3.1 CLIMA LABORAL.....	28
2.3.1.1 Clima organizacional.....	32



2.3.1.2 Clima psicológico.....	47
2.3.1.3 Cultura organizacional.....	53
2.3.2 PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL.....	61
2.3.2.1 Gestión.....	63
2.3.2.2 Nivel académico.....	79
2.3.2.3 Servicios.....	91
2.4. Definiciones conceptuales.....	100
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>104</b>
3.1. PRUEBA DE NORMALIDAD.....	108
3.1.1. ANÁLISIS DE MORMALIDAD DEL CLIMA LABORAL.....	108
3.1.2. ANÁLISIS DE MORMALIDAD DE LA PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL.....	109
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	
4.1. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS.....	112
4.2. ESTADÍSTICOS BIVARIADOS.....	117
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN CON LOS ANTECEDENTE</b>	<b>125</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>127</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>128</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>129</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>134</b>
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	135
Anexo 2: Instrumentos para la recolección de datos.....	137
Anexo 3: Juicio de expertos.....	145
Anexo 4: Base de datos.....	151

## LISTA DE TABLAS

	Pag.
Nº 1 Baremos en los resultados del Clima Laboral	107
Nº 2 Baremos en los resultados en la Percepción de la Imagen Institucional	107
Nº 3 Prueba de Kolgomorov Smirvov sobre el Clima Laboral	108
Nº 4 Prueba de Kolgomorov Smirvov sobre la percepción de la imagen institucional	109
Nº 5 Confiabilidad del instrumento para medir el Clima Laboral	111
Nº 6 Confiabilidad del instrumento para medir la Percepción de la imagen institucional	111
Nº 7 Distribución porcentual del personal según cargos laborales	112
Nº 8 Distribución porcentual de los niveles de la percepción de la Imagen institucional	113
Nº 9 Distribución porcentual del Clima Laboral	114
Nº 10 Distribución porcentual general de la percepción de la Imagen institucional	115
Nº 11 Distribución porcentual general del Clima Laboral	116
Nº 12 Percepción de la imagen institucional según Clima organizacional	117
Nº 13 Percepción de la imagen institucional según Clima psicológico	118
Nº 14 Percepción de la imagen institucional según cultura organizacional	119
Nº 15 Percepción de la imagen institucional según Clima laboral	120
Nº 16 Correlación entre el clima laboral y la percepción de la imagen institucional	121
Nº 17 Correlación entre el clima organizacional y la percepción de la imagen institucional	122
Nº 18 Correlación entre el clima psicológico y la percepción de la imagen institucional	123
Nº 19 Correlación entre la cultura organizacional y la percepción de la imagen institucional	124

## LISTA DE FIGURAS

	Pag.
Nº 1 Gráfico de Normalidad para el Clima Laboral	109
Nº 2 Gráfico de Normalidad para la percepción de la Imagen Institucional	110
Nº 3 Distribución porcentual del personal según cargos laborales	112
Nº 4 Distribución porcentual de los niveles de la percepción de la Imagen institucional	113
Nº 5 Distribución porcentual de los niveles del Clima Laboral	114
Nº 6 Porcentaje general de la percepción de la Imagen institucional	115
Nº 7 Porcentaje general del Clima Laboral	116
Nº 8 Percepción de la imagen institucional según Clima organizacional	117
Nº 9 Percepción de la imagen institucional según Clima psicológico	118
Nº 10 Percepción de la imagen institucional según cultura organizacional	119
Nº 11 Percepción de la imagen institucional según Clima laboral	120

## RESUMEN

El desarrollo de esta investigación Clima Laboral y Percepción de la Imagen Institucional según el personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017. Fue de tipo sustantiva, no experimental y de corte transversal con estudio correlacional.

Dentro de la Institución se puede evidenciar un inadecuado clima laboral, ya que algunos miembros del personal muestran discordancia, sentimientos de indiferencia y envidia con otros colegas.

Se consideró como objetivo general: Conocer de qué manera el clima laboral se relaciona con la percepción de la imagen institucional de la escuela en estudio.

Se halló utilizando la técnica estadística del coeficiente de correlación de Pearson, obteniendo el valor de 0.694 (69.4%) que permite afirmar que existe relación entre el Clima Laboral y Percepción de la Imagen Institucional según el personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo.

Los valores de correlación entre las dimensiones de la variable “Clima Laboral” (Clima Organizacional, Clima Psicológico, Cultura Organizacional) y la variable “Percepción de Imagen Institucional” corresponden a: 0.736 (73.6%), 0.563 (56.3%) y 0.566 (56.6%) respectivamente. De esta manera, se encontró correlaciones significativas para todos los casos y se puede afirmar la hipótesis general y las hipótesis específicas dentro de la presente investigación.

En consecuencia, se puede mencionar que el personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) tiene un alto porcentaje de aprobación del Clima Laboral y a su vez un alto porcentaje de aprobación sobre la Imagen Institucional.

En conclusión se puede afirmar que existe relación significativa entre las variables Clima laboral y Percepción de la imagen institucional. Por otro lado, también se puede decir, que a mejor clima laboral más alto será la percepción de la imagen institucional por medio de los encuestados.

**Palabra Clave:** Clima Laboral, Percepción de la Imagen Institucional

## ABSTRACT

The Research Development Work Environment and Perception of the Institutional Image according to the staff that works in the Educational Institution 6019 “Mariano Melgar” (JEC) in Villa María del Triunfo in the year 2017, was substantive, non-experimental and cross-sectional with a correlational study.

Inside the institution, an inadequate working environment can be evidenced, some staff members show discordance, feelings of indifference and envy to other colleagues.

It was considered as the general object: To know how the Work Environment is related to the Perception of the Corporate Image of the school in which research is developed.

We found, making use of the statistical technique of Pearson correlation coefficient, obtaining the value of 0.694 (69.4%) which justifies the conclusion that there is a relationship between Work Environment and Perception of the Institutional Image according to the staff that works in the Educational Institution 6019 “Mariano Melgar” (JEC) in Villa María del Triunfo.

The correlation values between the dimensions of the variable "Work environment" (Organizational Climate, Psychological Climate, Organizational Culture) and the variable "Perception of the Institutional Image" correspond to: 0.736 (73.6%), 0.563 (56.3%) y 0.566 (56.6%) respectively. In this way, for all the cases we found significant correlations which justify the general hypothesis and the specific hypotheses in the present investigation.

Consequently, one can mention that the staff of the public school 6019 “Mariano Melgar” (JEC) has a high percentage of approval of the Work Environment and similarly, the staff has a high percentage of approval of the Perception of the Institutional Image.

In conclusion, it can be said that that there is a significant relationship between the variables Work Environment and Perception of the Corporate Image. Furthermore,

we can say that the more positive the Work Environment is, the higher the Perception of the Institutional Image is.

**Keywords:** Work Environment, Perception of the Institutional Image

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

La presente Tesis se titula Clima Laboral y Percepción de la Imagen Institucional según el personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017.

Durante las últimas décadas, el clima laboral en las instituciones laborales ha sido materia de estudio para fortalecer la integración y darle más impulso al progreso de las mismas.

Asimismo, el clima laboral dentro de las Instituciones educativas es de vital importancia, ya que este puede influir en el desarrollo social e institucional de estas. Donde el clima laboral puede influir en la percepción de la imagen institucional según sus integrantes. De manera, que los aportes brindados de esta investigación sean de gran ayuda para el servicio de la educación.

La investigación está dividida en cuatro capítulos

En el capítulo I se aborda el planteamiento del problema, en el que detalla situaciones de preocupación respecto al clima laboral y como este puede influir en la imagen de las instituciones educativas.

En el capítulo II, se presenta el marco teórico donde los antecedentes nacionales e internacionales ponen en evidencia del gran papel que juega el clima laboral y su influencia sobre diferentes variables dentro de una gestión institucional, especialmente como la variable de imagen institucional. A este capítulo también se

suma las bases teóricas, conformadas por algunas definiciones y aproximaciones aportadas por diferentes autores interesados en el estudio del clima laboral, en sus afines y en una apropiada gestión institucional.

En el capítulo III, se desarrolla la metodología de la investigación, dentro de esta se detalla una investigación no experimental, de corte transversal, descriptiva y correlacional. El cual se espera que los aportes de esta investigación sean de ayuda para futuros estudios.

En el capítulo IV, se presentan la interpretación de los resultados a partir de la información obtenida.

En el capítulo V, se encuentra la discusión con los antecedentes, las conclusiones y las recomendaciones de la presente investigación.

Por último se presenta la bibliografía y los anexos.

Autor

### **1.1. Situación problemática**

El desarrollo humano es uno de los temas más complejos a tocar dentro de cualquier contexto de la realidad a nivel general, ya que este puede influir directamente sobre los avances y progresos demandados por su necesidad. En muchos casos la desigualdad puede ser un factor de riesgo que puede frenar el desarrollo de los países. Por otro lado, también se busca el desarrollo permanente de las organizaciones, pero en muchos casos esta condición privilegiada no se traslada hasta los recursos humanos por ausentar la equidad motivacional.

Según el estudio llevado por Cortes (2009) concluye de manera general respecto al clima de su organización (Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa en México) que no es satisfactorio dentro de las variables y dimensiones correspondientes. Las autoridades no muestran interés por generar mayores estímulos para la motivación del personal, por un lado, no reconocen al personal por el buen desempeño (ni les dan oportunidad de progreso) y por otro lado, el intercambio de información entre grupos es lento generando un grave problema debido a chismes y rumores.



La situación cambiante del mercado internacional, ha provocado que los países se vean en la necesidad de abrirse al mundo y modificar sus organizaciones en áreas de obtener un producto capaz de satisfacer las necesidades de los clientes (globalización). Para ello es necesario contar con un ambiente que garantice la satisfacción de los trabajadores, que son precisamente los protagonistas de la satisfacción de las necesidades de los clientes externos e internos, es decir, son los encargados de cumplir con las expectativas de quienes obtienen los bienes o servicios. (García, 2008, p.116)

En el Perú, dentro de las escuelas, “también surgen presiones, ya que el avance vertiginoso de las ciencias de la educación y de los adelantos tecnológicos las han convertido en escenarios donde lo permanente es el cambio en cualquier aspecto: la didáctica, la gestión, la evaluación, etc.” (Hartog, 2015, p.4).

De acuerdo con la investigación llevada por Quispe (2014) concluye con una alta desaprobación del clima laboral y sus dimensiones por parte de los encuestados. En el interior de la IESTP “Juan Velasco Alvarado” en el distrito de Villa María del Triunfo (Lima) se ha multiplicado el conflicto laboral y se evidencia una comunicación efímera a consecuencia de la política de gestión aplicada por las autoridades, colocándose en cuestionamiento la imagen institucional.

Algunas investigaciones destacan la importancia del clima laboral dentro de las instituciones educativa y como este puede tener influencia directa sobre la imagen institucional percibida por sus trabajadores.

La gestión de esta institución está bajo la responsabilidad del Director Luis Meléndez quien cuenta con un personal de 40 miembros, conformado por el grupo de administrativos y de docentes, cuyas edades pueden estar entre 20 hasta más de 50 años de edad.

Esta investigación busca conocer la percepción de la imagen institucional que tiene el personal de la institución educativa N° 6019 “Mariano Melgar” respecto al clima laboral encontrado en la institución.

En el quehacer de mis funciones como docente y de la mano con la convivencia en dicha institución, se pude evidenciar algunos casos de discordancias entre algunos

miembros del personal de la institución, por otra parte los comentarios inopinados son parte del momento inoportuno para un apropiado clima laboral.

Dentro de este marco, surgen interrogantes relacionadas a la transparencia de la información difundida en la institución, al nivel de comunicación entre las autoridades y el personal, a la satisfacción del personal respecto a su propia labor, al nivel de confianza del personal con las autoridades, y otros factores adicionales concernientes al grado de clima laboral y al nivel de percepción de imagen institucional.

Sabiendo que a pesar de los avances tecnológicos actuales y el esfuerzo científico en el área de gestión institucional por parte de los expertos para dar mayores aportes hacia un mejor clima institucional, aparentemente en numerosos casos, estos no son suficientes para solucionar la problemática dentro de la compleja realidad humana que conforman el clima laboral de una determinada institución. Solo las apropiadas acciones y el estudio criterioso sobre el clima, sería un paso importante en el proceso, de hecho que sus nuevas acciones posteriores deben ser acertadas para mejorar las condiciones (logrando objetivos) de una institución gestionada adecuadamente con su personal en unidad.

## **1.2. Formulación del problema.**

En el sector educativo, los diferentes procesos de una gestión (planificación, organización, dirección y control) pueden ser percibidos de forma similar o diferente por los autores educativos, causando repercusión en el clima y a su vez en su imagen, cayendo para bien o para mal toda responsabilidad sobre su gestor.

El clima laboral es uno de los temas más importantes en el área de los recursos humanos, el cual este puede ser debilitado por comentarios inapropiados y por la discordancia entre algunos de sus integrantes. Diversos autores sostienen a través de sus estudios, que un buen clima institucional facilitaría el logro de objetivos y metas deseadas para la institución.

Asimismo, los integrantes de una organización pueden expresar en cuanto al clima laboral y otros factores determinantes como resultado de la gestión. Este clima

mencionado puede poner en manifiesto la percepción de la imagen institucional por parte de su personal. Es por eso en lo que concierne se puede formular:

### **1.2.1 Problema general:**

¿De qué manera el clima laboral se relaciona con la percepción de la imagen institucional según el personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017?

### **1.2.2 Problemas específicos:**

¿Cuál es la relación del clima organizacional en la percepción de la imagen institucional según el personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017?

¿Cómo se relaciona el clima psicológico en la percepción de la imagen institucional según el personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017?

¿Cuál es la relación de la cultura organizacional en la percepción de la imagen institucional según el personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017?

## **1.3 Justificación Teórica**

La importancia de la presente investigación desde el punto de vista teórico, focaliza sobre las estrategias de motivación laboral implementadas entre los recursos humanos de una organización, características de las cuales no llegan a sentirse por completo en el personal del sector educativo. Este estudio pretende llevar a la reflexión sobre la importancia de un buen clima laboral que puede repercutir de manera óptima en otros factores, como en el de la imagen de una institución educativa. Por otra parte, la investigación permite conocer la relación entre el clima laboral y percepción de imagen institucional de una de las instituciones educativas del distrito de Villa María del Triunfo. De existir una relación directa entre sus variables, más allá de las particularidades de todo gestor, este necesita considerar dentro de su gestión las políticas internas de recursos humanos que puedan influir

sobre el clima laboral y la percepción de imagen institucional con el fin de brindar un mejor servicio dentro del sector educativo.

#### **1.4 Justificación Práctica**

La importancia de la presente investigación desde un punto de vista práctico, se justifica por el impacto final que pueda tener la percepción de imagen institucional a consecuencia de un buen o mal clima laboral de la institución educativa. Ya que diferentes estudios mencionan respecto a la repercusión del clima laboral sobre la imagen de una organización. La presente investigación es relevante porque trata de una realidad educativa y organizacional que no es ajena a la de otras instituciones. Dentro de esta institución convive entre su personal la incertidumbre, la discordancia y la envidia; problemas que pueden afectar a los objetivos y a la imagen de la institución. De manera que los resultados obtenidos de este estudio, servirán de referencia para diseñar estrategias que optimicen un adecuado clima laboral en las instituciones del sector educativo.

#### **1.5 Justificación Metodológica**

La importancia de la presente investigación desde un punto de vista metodológico, se justifica por permitir reformular políticas laborales que conlleve modelos de gestión democrática y transparente basada en el correcto uso de los recursos humanos de una organización, que pueda generar un adecuado clima laboral. Donde el tratamiento en promover las relaciones interpersonales de sus trabajadores sea con certidumbre, de manera que este pueda generar una percepción optimista sobre su entorno y contribuya en el éxito de la gestión.

En relación a la presente investigación, se realizó en el distrito de Villa María del triunfo perteneciente a la provincia de Lima, en el departamento de Lima. Distrito el cual posee un número de características socioeconómicas y educativas de ciertas limitaciones. Dentro de este marco, se percibe cierto clima de violencia familiar, variable fundamental que puede influir en el clima laboral de una institución Educativa.

## **1.6 Objetivos de la investigación**

### **1.6.1 Objetivo general:**

Conocer de qué manera el clima laboral se relaciona con la percepción de la imagen institucional según el personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017

### **1.6.2 Objetivos específicos:**

Conocer cuál es la relación del clima organizacional en la percepción de la imagen institucional según el personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017.

Describir como se relaciona el clima psicológico en la percepción de la imagen institucional según el personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017.

Conocer cuál es la relación de la cultura organizacional en la percepción de la imagen institucional según el personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017.

## **1.7. Formulación de hipótesis.**

### **1.7.1. Hipótesis general.**

El clima Laboral se relaciona directamente con la percepción de la imagen institucional de la Institución Educativa N° 6019 “Mariano Melgar” (JEC) de Villa María del Triunfo – Lima 2017.

### **1.7.2. Hipótesis específicas.**

El clima organizacional se relaciona directamente con la percepción de la imagen institucional de la Institución Educativa N° 6019 “Mariano Melgar” (JEC) de Villa María del Triunfo – Lima 2017.

El clima psicológico se relaciona directamente con la percepción de la imagen institucional de la Institución Educativa N° 6019 “Mariano Melgar” (JEC) de Villa María del Triunfo – Lima 2017.

La cultura organizacional se relaciona directamente con la percepción de la imagen institucional de la Institución Educativa N° 6019 “Mariano Melgar” (JEC) de Villa María del Triunfo – Lima 2017.

## **1.8 Variables.**

### **a. Variable independiente**

Clima laboral

### **b. Variable dependiente**

Percepción de la imagen institucional

## 1.9 Operacionalización de variables

### Variable Independiente

Variable Independiente	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
<b>Clima Laboral</b>	“El clima es el ambiente psicológico y social de una organización, y condiciona el comportamiento de sus miembros” (Chiavenato, 2006, p.104).	Clima organizacional	Política de gestión y liderazgo
			Práctica de la motivación
			Capacidad de decisión
		Clima psicológico	Independencia e identidad
			Dependencia y sumisión
			Agresividad y conflicto
		Cultura organizacional	Comunicación
			Valores compartidos
			Expectativas

### Variable Dependiente

Variable Dependiente	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
<b>Percepción de la Imagen Institucional</b>	“Imagen Corporativa como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta” (Capriotti, 2013, p.29).	Gestión	Planifica
			Ejecuta
			Evalúa
		Nivel académico	Enseñanza
			Conocimiento
			Investigación
		Servicios	Satisfacción
			Puntualidad
			Desinterés

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Marco Filosófico o Epistemológico de la Investigación**

La palabra “clima” está registrada en el español desde el siglo XIII. Palabra que proviene del latín clima, climatis (cada región dividida en la superficie por su proximidad al Polo) y este del griego klíma (inclinación del sol).

La palabra clima comparte el mismo nivel con el ambiente natural, social, atmosférico y por ultimo organizacional, por lo mismo que pueden influir en el comportamiento de un individuo.

El pensamiento filosófico es de vincular a los recursos humanos con el entorno para lograr un equilibrio laboral (en armonía, no hostil) y pueda influir de manera óptima en el comportamiento humano y organizacional a través de las necesidades de estos.

En reflexión sobre la epistemología de la gestión y sus diferentes saberes, pone sobre el marco la necesidad de reflexionar sobre las bases metodológicas para dar solución a la problemática que pueda generarse dentro de la complejidad de la realidad humana y otros fenómenos relacionados a los recursos humanos. La definición de gestión implica una filosofía social dentro de la organización que conlleva estrategias con principios democráticos (libertad y equidad) de justicia y transparentes dentro de los recursos humanos tratando de generar una percepción óptima sobre la vida laboral.



## **2.2 Antecedentes de la investigación**

Dentro de los antecedentes de este trabajo de investigación, se ha podido contar con algunos estudios previos considerados como relevantes para este trabajo, el cual pone sobre el papel, la gran importancia del clima laboral dentro una organización y como este repercute sobre otras variables como el de la percepción de la imagen de dicha institución. Si bien, los aportes brindados desde las diferentes investigaciones previas son considerados de suma importancia, la necesidad de mejora constante es de naturaleza humana, ya que la existencia del problema a solucionar respecto al clima laboral a ser bueno en las organizaciones, sigue siendo latente dentro de las complejidades de un número considerado de estas.

Para nuestras variables clima laboral y percepción de imagen, se pudo contar con los respetados estudios de algunos investigadores.

### **Antecedentes Nacionales**

Pelaes (2010) realizó una investigación de tipo descriptivo-explicativo, con un diseño descriptivo correlacional. La muestra “estuvo conformada por 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú a los que se les aplicó la Escala de Clima Organizacional (EDCO) y sus respectivos 200 clientes a los que se les aplicó el Cuestionario de Satisfacción del Cliente” (Pelaes, 2010, p.133). En conclusión, las ocho dimensiones de la variable el clima organizacional obtuvieron la siguientes correlaciones sobre la variable la satisfacción del cliente de la empresa mencionada: Área de Relaciones Interpersonales (0.64), Área de Estilo de dirección (0.81), Área de Sentido de pertenencia (0.62), Área de Retribución (0.56), Área de Distribución de recursos (0.07), Área de Estabilidad (0.81), Área de Claridad y coherencia en la dirección (0.37), Área de Valores colectivos (0.36). De las cuales siete áreas solo tienen relación con la segunda variable (la satisfacción del cliente) comprobándose sus hipótesis específicas; en excepción a la dimensión del área de distribución de recursos que no muestran relación sobre la variable satisfacción del cliente, ya que ambas muestran una correlación de 0.07. Siendo esta última correlación inferior a las demás correlaciones, por lo tanto no se puede comprobar la hipótesis de esta. De esta manera el autor Pelaes (2010) recomienda fortalecer la integración y cohesión grupal a través de actividades recreativas y deportivas). También recomienda la implementación de talleres de juegos de roles priorizando la solución de conflictos y

problemas comunicacionales. Implementar cursos de motivación laboral y evaluar de manera sistemática los niveles de satisfacción laboral. Además capacitaciones y reajustes remunerativos razonables e incentivos al personal destacado. Así pues, estimándose que el Clima organizacional refleja la interacción entre características personales de los trabajadores y las características de la organización.

Saccca (2010) desarrolló un estudio sobre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes en lima, el cual contó con un tipo de investigación Básica, no experimental de corte transversal y de diseño descriptivo-correlacional. Aplicó encuestas a una muestra de 75 docentes (población docente de 130) y una muestra de 157 estudiantes (población de estudiantes de 1930). La Confiabilidad por medio del Alfa de Cronbach, alcanzó 0.471 (encuestas a docentes) y 0.611 (encuesta a alumnos). También se usó Modelo Estadístico de Correlación de Pearson con el fin de saber la relación de las dimensiones del clima institucional con la variable dependiente (desempeño académico). Entre las conclusiones, Saccca (2010) obtuvo un Valor  $p = 0.000 < 0.05$ , afirmándose, que existe relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los docentes de los CEBAs en San Martín de Porres. La Correlación Conjunta fue 0.768, que caracteriza a un Clima Institucional de bueno, concluyendo con la afirmación de la hipótesis general. Además se afirma la relación de las dimensiones de la variable el clima institucional con el desempeño académico de los docentes de los CEBAs, con las siguientes correlaciones parciales: En la relación de RRHH (0.483), en la relación de procesos internos (0.522) y en la relación de los sistemas abiertos (0.547). Afirmándose de esta manera las hipótesis específicas. Se recomienda por parte de la autora Saccca (2010) estimular la relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de las Instituciones, a través de actividades culturales, extracurriculares comprometiendo la participación de los docentes, etc. Motivar el servicio con nuevas estrategias pedagógicas para promover el interés e investigación de los estudiantes, fomentar con los directivos una evaluación para mejorar los procesos educativos, diseñar canales de comunicación entre el personal docente y administrativo, y promover el desarrollo formativo docente para mejorar los niveles de enseñanza y aprendizaje.

Hartog (2015) investigó sobre el clima laboral. Según la autora, gran parte del personal de la institución educativa privada Santa Margarita-Surco-Lima

intercambiaban tratos apropiados relacionados con la amabilidad y tratos de forma horizontal con los directivos de dicha institución. Dando apariencia de un buen clima. Sin embargo, algunos docentes evaden información y comunicación directa con la dirección académica, y el sub director de nivel secundario mencionó que algunos docentes llevan al extremo la autonomía. La necesidad de conocer la percepción que tienen los docentes de la institución educativa privada “Santa Margarita” respecto al clima laboral del lugar donde trabajan, tiene el fin de conocer sus fortalezas para minimizar las debilidades presentes (falta de confianza o un ineficiente trabajo en equipo) y así poder aumentar su desempeño. Hartog (2015) formula el problema de investigación de la siguiente manera: ¿Cuál es la percepción que tienen los docentes de la institución educativa privada “Santa Margarita” respecto del clima laboral de su escuela y qué factores señalan como determinantes? Para lograr el estudio la autora Hartog considero una investigación cuantitativa de tipo transversal descriptiva (recolecto datos desde una sola medición para describir las variables), con una muestra de 40 elegidos de manera intencional entre docentes, directivos y coordinadores (desde una población de 70). La muestra aplicada fue de tipo exploratorio y descriptivo para recolectar información sobre la percepción que tiene los docentes de la institución. En la encuesta, cada respuesta de la escala de Likert con un valor numérico, se procedió al cálculo de fiabilidad de estos ítems a través del Alfa de Cronbach, además de contar con el programa Statistical Package for the Social Sciences; versión 22 (SPSS 22) para el tratamiento estadístico y Google Drive para la aplicación del cuestionario (servicio para la encuesta, vía Internet). Hartog (2015) dentro de su investigación, concluye que:

- a. Se puede observar que la percepción de los docentes de la institución, supera en la mayoría de los casos las expectativas, fluctuando entre el 65% al 100% de aprobación, es decir, los encuestados perciben el clima laboral alto y muy alto considerándose dentro de todas sus dimensiones.
- b. Los factores o dimensiones que más influyen en el clima laboral son (según la cantidad de encuestados): Comunicación (16) y Confianza (13) siendo después de estos; Aspectos de la Gestión (12), Satisfacción (5) y Participación (2).

c. El nivel de comunicación que existe entre el profesorado y el equipo directivo es de 80% de aprobación alta y muy alta, con 7,5% de desaprobación (muy bajo y bajo) y 12,5% regular.

d. Asimismo, el nivel de confianza que existe entre los maestros y los directivos de la institución es alta y muy alta con 82.5% de los encuestados y con una desaprobación de 2.5% (1) que es bajo y 15% (6) es regular.

Por último, los encuestados consideran el clima laboral como Participativo consultivo con 85.0% de estimación (34 encuestados), entre otros porcentajes tenemos: el autoritario con 5,0% (2), el paternalista con 5,0% (2) y el consultivo con 5,0% (2). De tal modo, la autora sugiere “brindar la oportunidad para que el Administrador se capacite y pueda pasar de supervisión de la tarea a la supervisión del empleado” (Hartog, 2015, p.99). También sugiere que el equipo directivo elabore un plan de mejora para cada tipo de comunicación (con dinámicas, actividades de integración y talleres para una comunicación efectiva) para generar una mayor confianza entre los directivos y el personal docente.

Pérez y Rivera (2015) estudiaron el clima organizacional y la satisfacción laboral, el cual presentan una investigación no experimental transversal o transeccional. Se contó con una muestra de 107 trabajadores (población de 148) y el cuestionario, que en éste caso son dos, es decir, un cuestionario para la variable independiente y otro para la variable dependiente, y cada cuestionario con una escala en formato Likert. Pérez y Rivera (2015) con el estudio se concluyó, que existe un nivel medio o moderado en ambas variables tanto como el clima organizacional y el de satisfacción laboral de los empleados del instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013. Otros resultados mostraron que la dimensión involucramiento laboral tiene relaciones interpersonales favorables. Se encontró con un nivel adecuado en la dimensión de supervisión por parte de los jefes. Respecto a la dimensión de Comunicación se percibe motivación. Sobre las Condiciones laborales el personal percibe como favorables las relaciones laborales (ambientes, reconocimiento, remuneraciones según el puesto). En la dimensión autorrealización el personal percibe como favorable el medio laboral (desarrollo personal y profesional). Los autores Pérez y Rivera (2015) recomiendan promover una directiva de evaluación para el clima organizacional de manera anual, también fortalecer las

políticas de motivación e incentivos según el desempeño anual, implementar el programa de inducción para el personal nuevo y fortalecer las relaciones laborales entre el empleador y el personal. Finalmente se recomienda proponer un plan de Gestión Humana a los directivos para que fortalezcan sus competencias.

Aguado (2012) realizó una investigación no experimental y cuenta con un diseño descriptivo simple porque se realizó con una sola variable (clima organizacional), aplicándose un cuestionario de clima organizacional (de Litwin y Stinger luego con adaptación) a una muestra conformada por 57 docentes, de las cuales 23 docentes (40.4%) son del nivel primario y 34 docentes (59.6%) que trabajan en el nivel secundario de una Institución Educativa de Ventanilla. La confiabilidad fue Alfa de Cronbach .775\*\* y contó con el uso de programas Excel y SPSS. Centrándose en una problemática común, donde el personal que labora en dicha institución no conoce cuál es el nivel de clima organizacional de esta, ni tampoco conoce el nivel de cada una de sus dimensiones. Después del análisis de los resultados del estudio, Aguado (2012) pudo concluir que existe un nivel aceptable de clima organizacional (40=70.2%), aunque no es de nivel óptimo. De la misma manera, se interpretó que existe un nivel aceptable de clima organizacional en su dimensión estructura (52=90.2%), la dimensión recompensa tiene un nivel aceptable (31=54.4%), también es aceptable la dimensión identidad (39=68.4%). Siendo de nivel regular el clima organizacional en su dimensión relaciones que tienen los docentes (23=40.4%) de la institución estudiada. Dándose de esta forma a conocer los resultados a las interrogantes de la problemática mencionada. El autor Aguado (2012) sugiere efectuar estudios de correlación de la variable clima organizacional y otras variables como desempeño docente, etc., que puedan explicar el grado de influencia del clima de la institución. También recomienda la elaboración de programas para mejorar el clima, además de conferencias, consultorías, estudios y otros referentes al clima y la cultura organizacional.

Quispe (2014) investigó sobre el clima laboral y la percepción de la imagen institucional en un instituto superior tecnológico público de Lima. La investigación fue no experimental, descriptivo, de tipo correlacional y con enfoque cuantitativo, con muestras aleatorias entre 346 estudiantes (población 721) y 48 docentes (población 52), sumándose 11 administrativos (la misma en población), dando un total para el tamaño de la muestra de 405. Se consideró un cuestionario estimándose

la escala Likert, formada por 57 preguntas finalizando con un total de 54 preguntas, además se aplicó el Software Estadístico SPSS en su versión 21. La correlación de Pearson 0.809 permite comprobar la hipótesis general y poder lograr alcanzar los objetivos. Quispe (2014) expresa que “aplicando la prueba estadística de correlación de Pearson se pone en evidencia, la existencia de una correlación significativa entre las variables clima laboral y percepción de la imagen institucional”. Del mismo modo, los valores de correlación entre la variable Clima Laboral y las dimensiones de la variable Percepción de la Imagen Institucional corresponden a 0.801 (Gestión), 0.790 (Nivel académico) y 0.821 (Servicios), estas correlaciones permiten comprobar las hipótesis específicas. Mostrando en numerosos casos elevados porcentajes de encuestados en desacuerdo entre los contenidos de las diferentes dimensiones señaladas. Los resultados de los encuestados entre ellos estudiantes, profesores y personal administrativo, fueron ampliamente de consideración, ya que se mostraba alta desaprobación sobre el clima laboral de la Institución. Otro resultado que presentaba la misma investigación fue “la percepción de los estudiantes, profesores y personal administrativo sobre la imagen institucional de la institución con alta desaprobación” (Quispe, 2014, p.107). Afirmándose de similar forma, que el clima laboral repercute significativamente sobre las dimensiones de la segunda variable, es decir, la percepción de gestión, nivel académico y servicios del Instituto. Quispe (2014) a través de su estudio llega a la conclusión de la existencia de “una relación significativa entre las variables clima laboral y percepción de la imagen institucional” en dicha Institución, y a su vez, una relación significativa entre el clima laboral y las dimensiones de la segunda variable. Tomando en cuenta la relación muy estrecha entre las variables, el autor Quispe (2014) recomienda la implementación de acciones para mejorar el clima laboral en todas sus dimensiones, las autoridades tienen que cumplir sus responsabilidades acompañado de una gestión más democrática y de comunicación más efectiva (y junto con el gobierno central incentivar económicamente al personal). Además de internalizar entre los miembros relaciones interpersonales agradables y empatía. Sugiere hacer evaluaciones periódicas a estudiantes y personal docente sobre el clima organizacional dentro de un proceso de mejora continua para elevar positivamente el prestigio de la imagen institucional.

## **Antecedentes Internacionales**

Cortés (2009) llevó un estudio descriptivo (especifica las dimensiones del clima organizacional que propone la OPS), transversal (un solo instrumento para el análisis de medición) y observacional. Su universo constó de 880 trabajadores. Con un instrumento sugerido por la OPS para medir clima organizacional, un cuestionario con 80 opciones de respuesta de falso y verdadero. Se usó el programa Statiscal Package for the Social Sciences 17(SPSS). Cortés (2009) cuenta con objetivos de diagnosticar el CO y sus dimensiones del CO (motivación, participación, liderazgo y reciprocidad) en el Hospital “Dr. Luis F. Nachón” de la ciudad de Xalapa (México), que consta de 1053 trabajadores (personal médico, paramédico, enfermería y administrativo) y 146 años de historia. En conclusión, se puede resumir que el clima organizacional en el hospital mencionado no es satisfactorio. Por otro lado, la variable de liderazgo fue la mejor calificada. Cortés (2009) reafirma sobre el Clima Organizacional “por tipo de personal se pudo observar que en general manifiestan una percepción no satisfactoria del C.O., que implica a todas las variables y sus dimensiones”. De esta investigación se pudo recoger las siguientes recomendaciones de Cortés (2009): Mejorar el clima organizacional a través del diseño de estrategias. Promover programas de motivación para personal (cultura organizacional). Promover programas integrales de capacitación (desarrollo de personal). Cursos para mejorar la comunicación administrativa, comunicación interpersonal, trabajo en equipo, motivación y participación. Capacitar a los directivos para un adecuado liderazgo. Aplicar mediciones de clima organizacional de manera periódica para conservar un clima apropiado.

García (2008) desarrolló un estudio sobre análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral. Según este trabajo sostiene que en España, la práctica deportiva se ha incrementado en forma regular a los estilos de vida, considerándose esto como un fenómeno, acompañando la construcción de instalaciones deportivas (con equipamientos deportivos, iluminación, etc.) desde los 60 hasta el último Censo Nacional de Instalaciones Deportivas (CNID) del 2005 aproximadamente en un 14,61%, registrándose considerables sumas económicas y sociales a ser gestionadas con la ayuda de la informática. A consecuencia de lo comentado aparece la Federación de Asociaciones de Gestores del Deporte de España (FAGDE) y sus representantes en cada una de las comunidades autónomas para detectar los ámbitos

y las nuevas necesidades en las organizaciones deportivas hacia la calidad. Calidad que es cuestionada por la brecha existente entre la gran parte del sector privado (ISO 15,8% y sistema propio 21,1%) y la del sector público que no llegan al 5% (García, 2008). Identificándose la mayor problemática que se presenta sobre la gestión de recursos Materiales, es el “mantenimiento” en más de un 68% para ambos sectores en toda la franja de población (García, 2008) y con respecto los recursos humanos la gran problemática de gestionar la satisfacción y motivación laboral (65,6%), formación (50%), la distribución personal y selección personal (61,7%) de ambos sectores (García, 2008). Es importante que las organizaciones ayuden a reducir, no solo las necesidades materiales (salario, lugar, de trabajo adecuado) sino también las necesidades materiales del espíritu (formación, reconocimiento, trato justo, comunicación adecuada) (García, 2008). La investigación es descriptiva con instrumentos cuantitativos y cualitativos. Se ha analizado 385 cuestionarios de los trabajadores (cliente interno: con 62,9% de hombres) de 11 municipios. Se plantea la validez y fiabilidad de este cuestionario y se desarrollara dos estudios. Como resultado se puede afirmar que el estudio de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas de Castilla La Mancha (CLM), obtiene un valor medio de 4,65% (baja) en la escala de Likert de 1-7, pero desde una perspectiva positiva por tomarse conciencia de mejorar las necesidades de los trabajadores en las organizaciones de CLM, se registran porcentajes muy favorables de ciertas variables (valoraciones 6-7) que indicarían las fortalezas y valores desfavorables de 1-2 indicando las debilidades de las organizaciones deportivas municipales. Entre los resultados principales de la investigación, en referencia a estas valoraciones resulta significativa (0.001) la variable de la situación del contrato laboral fijo respecto al sexo, en donde el hombre (71,3%) destaca frente al de la mujer (28,7%) (García, 2008). Algunas evidencias son positivas respecto a que el nivel de percepción de la satisfacción del clima laboral depende del contrato laboral (sig.0.000), de la edad (sig. 0.000), pero no del sexo del trabajador (sig. 0.365) (García, 2008). Como conclusión de los dos estudios el primero las nuevas necesidades del gestor deportivo de CLM y el segundo la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de CLM se sostiene: Sobre el primer estudio, las mayores problemáticas y/o necesidades en referencia a los recursos humanos son los clientes internos (sobre todos en satisfacción laboral, la formación, el seguimiento y control), en parte producido por



su escaso control y funcionalidades del software que utilizan en las organizaciones (García, 2008). El perfil del gestor deportivo en función del número de trabajadores de su organización, la opción más problemática está relacionada con la satisfacción de los clientes externos y la forma de comunicación más utilizada con ellos es la página web. De las opciones con los RRHH, la opción más problemática está relacionada con el seguimiento, control y desempeño de los trabajadores (García, 2008). Las mayores problemáticas y/o necesidades en referencia al uso y funcionalidad del software, en el sector es más común utilizar algún tipo de software que en el público; Los software se centran especialmente en el cliente externo (sobre todo en el sector privado), y poco en los recursos materiales y humanos, que son los que mayor problemática demuestran tener ambas organizaciones. Para este primer estudio la autora concluye que muchas son las nuevas necesidades a las que se deben atender para ayudar a la gestión del día a día de un gestor. Se propone seguir utilizando el instrumento elaborado así como sus conclusiones extraídas para ir creando herramientas que den respuesta a las nuevas necesidades (García, 2008). Respecto al Segundo estudio (la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de CLM) la autora sostiene: El estudio de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas de CLM, obtiene un valor medio de 4,65% (baja) en la escala de Likert de 1-7. También se pudo evidenciar las características del trabajador de CLM, estas son: Hombre, entre la franja de 26-35 años, con un nivel de estudio secundario, entre 2-9 años trabajando en esa organización, con contrato laboral eventual y tipo de jornada parcial, ocupando 2 puestos de trabajo en esa organización y destaca en el departamento de monitores (García, 2008). El municipio Sonseca y la provincia Real tienen el más alto índice de percepción de satisfacción global del clima laboral. Y el municipio Toledo y la provincia de Albacete tienen el más bajo índice de percepción de satisfacción global del clima laboral. Se establecen 6 factores determinantes de esta herramienta creada, donde el factor “motivación” es el mejor indicador y el que más correlacionado está con el índice de percepción de la satisfacción del clima laboral. El factor “recursos de la organización” muestra el índice de correlación más bajo (García, 2008). Como posible recomendación se considera adecuada la herramienta creada (para medir el índice de percepción de satisfacción del clima laboral) como complemento para el modelo de gestión basado en la calidad de las organizaciones deportivas (Dorado, 2006) (García, 2008). En relación de ambos

estudios se hace la reseña de la incorporación del personal femenino en el puesto de directiva o no, y con expectativas del incremento en incorporación laboral de la mujer en las organizaciones deportivas (públicas/privadas) y en otros sectores profesionales del mercado laboral (García, 2008). En esta investigación, ambos estudios (el primero las nuevas necesidades del gestor deportivo de CLM y el segundo la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de CLM) se pueden interpretar que las dos variables descansan en la profunda labor requerida por los recursos humanos, justificándose en la primera con mayores problemáticas en los clientes internos (trabajadores) y en la segunda la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas de CLM es baja (García, 2008). Como ya mencionó la autora García (2008) tomarse conciencia de mejorar las necesidades de los trabajadores en las organizaciones, a partir de estas necesidades producirían comportamientos (y con ayuda de la tecnología), es decir, trabajadores satisfechos (clima laboral) que atenderían bien a los usuarios, usuarios con la percepción de una buena imagen institucional prestos a su servicio.

Rivera (2000) propuso fundamentalmente medir los climas organizacionales en las escuelas para determinar en qué medida las interacciones (priorizando elementos como el trabajo en equipo y liderazgo) favorecen o perjudican la Puesta en Marcha de la Reforma Educativa en una región de Chile. Para lograr esto la autora Rivera (2000) se sirvió de una investigación descriptiva correlacional aplicando el test de Likert (con adaptaciones del Dr. Alvaro Valenzuela, en 1989). Dicha propuesta de Rivera (2000) antecede a la pregunta general ¿Existe correlación entre el Clima Organizacional de las unidades educativas y la Puesta en marcha de la actual Reforma Educativa en esas mismas unidades educativas? Teniendo en cuenta los objetivos de describir específicamente ambas variables en dos unidades educativas (la institución Liceo José Santos Ossa y el Colegio Antonio Rendic) de esa región y sus correlaciones respectivas. Con el propósito de recoger evidencias de sus propias realidades condicionadas, se obtuvo como resultados: En referencia a la institución Liceo José Santos Ossa, se puede interpretar que el Clima organizacional (5.6 de calificación) es de sistema consultivo, donde existe confianza y hay niveles altos de responsabilidad. Además, la variable La puesta en marcha obtuvo 5.4 de calificación, siendo su indicador “nuevo marco curricular” de mejor calificación y el

indicador “fortalecimiento de la profesión docente” la de menor calificación. Ambas variables muestran una correlación muy alta por ser de 0.98, este coeficiente de correlación entre ambas variables permite comprobar su hipótesis (Rivera, 2000). Sin embargo, el clima organizacional de la institución Antonio Redic, se puede perfilar como un sistema paternalista benevolente (con autoridad pero concesivo) por tener 4.0 de calificación. En la variable La puesta en marcha de la reforma educativa se obtuvo 3.09 de calificación, considerándose una alta calificación en el indicador “nuevo marco curricular”. Pero se encontró una baja correlación de ambas variables de la mencionada institución con 0.31 de calificación (Rivera, 2000).

García (2006) investigó sobre la formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. Dicho estudio menciona sobre la actividad del individuo dentro de las organizaciones laborales, entre ellas se encuentra la psicología social (comportamiento de una persona que influye en el entorno físico y social) y también habla acerca de la importancia que la cultura y el clima poseen para el conocimiento de las organizaciones. Este estudio con diseño transversal contó con una gran población (profesionales con más de tres meses de antigüedad en cuatro hospitales públicos y privados considerados como A; B; C y D en la ciudad de Granada), así consiguiéndose una muestra total de 632 profesionales (hospital público 558 y hospital privado 74) entre doctores, enfermeros, técnicos y auxiliares de enfermería. Se utilizó el cuestionario Supervisory Behavior Description Questionnaire (SBDQ) para medir distintos estilos de liderazgo, consta de 48 items que se califican entre 0-4, y el cuestionario Work Environment Scale (WES) adaptado por Fernández-Ballesteros y Sierra, para medir el clima psicológico (con 10 dimensiones) según el nivel descriptivo del puesto. El cuestionario SBDQ fue “creado por los autores de la teoría del liderazgo situacional que era el cuestionario LEAD-otros” (García, 2006, p.161). García (2006) señala que los resultados obtenidos en referencia al porcentaje de la influencia de las distintas variables utilizadas para explicar las dimensiones del clima, se encontraron en general bastante pobres, puesto que no llegan en ninguno de los casos a explicar más del 40% de alguna de las dimensiones del clima. Además debe tenerse en cuenta la posibilidad de la investigación futura utilizando metodología cualitativa a través de la entrevista, triangulado con grupo de discusión y panel de expertos, con el fin de averiguar los elementos que en estos sectores influyen en el clima organizacional. García (2006)

sugiere que se evalúe mediante una escala tipo Likert, porque la calidad de las respuestas sería más completa, en lugar de respuestas dicotómica. Pero a su vez se admite que parece evidente la conveniencia de encontrar o desarrollar un instrumento más eficaz, que describa la realidad del clima organizacional para ayudar al gestor en la toma de decisiones. La autora y otros mencionan la necesidad de utilizar otros estadísticos alternativos (complementario).

Ruiz (2013) realizó una investigación explorativa sobre evaluación de la imagen corporativa de una universidad pública en Colombia. Se tomó en cuenta la opinión de un grupo de estudiantes activos pertenecientes a diversas carreras de pregrado y posgrado (muestreo no probabilístico). Tras su mes de duración fue la obtención de un total de 370 cuestionarios (muestra) válidos, teniendo como universo la misma Universidad Tecnológica de Chocó (UTCH), población 9,760 (Ruiz, 2013). Los resultados de la evaluación de la imagen corporativa de una universidad pública, concebida como una organización no lucrativa, desde la perspectiva de sus alumnos como testigos directos y primarios (son parte de los stakeholders o diferentes grupos interesados como empleados, proveedores de bienes y servicios, gobierno, etc.) del desempeño de la universidad. De manera que, tomando en cuenta sus percepciones se puede ayudar a mejorar los procesos y brindarles mayor satisfacción a los clientes que es allí donde radica la esencia de la aplicación (de los conceptos) del marketing en las organizaciones y en lograr en estos la lealtad y la fidelidad hacia la misma y a futuro generar que la Universidad consiga una excelente reputación, contemplando actividades de marketing dentro de su gestión (Ruiz, 2013).

Entre las conclusiones de Ruiz (2013):

Tras el análisis realizado se visualiza que la dimensión de Imagen General parece ser la más importante en la formación de percepciones sobre la imagen de la Universidad de los estudiantes, seguidas casi con el mismo peso por la dimensión de Calidad (Profesorado y Planes de Estudio), este hallazgo es consistente con los estudios de Traverso y Román (2007), donde exponen que los alumnos de primer curso específicamente basan su imagen interna en la “imagen exterior” en este trabajo contemplada en la dimensión Imagen General, es decir, en la que ellos traían. Esta se ve complementada con la reputación que pueda tener la institución, su evaluación social. Es decir, en

este nivel la imagen se construye con las percepciones externas más que las vivencias internas. Después, el alumno de primer curso se centra en los aspectos relativos a la calidad y, contenido de sus asignaturas y diseños curriculares. (pp.58-59)

Para esta investigación se recomienda realizar un análisis de imagen externa de la mencionada institución, sea como el caso de estudiantes egresados enfrentándose a la vida laboral, estos podrían aportar diferente visión. También se podría realizar esta investigación a diferentes stakeholders (líderes de otras entidades, empresas y gobierno) para conocer sus percepciones que pudiesen limitar o crear alianzas con estos mismos. Como último se sugiere hacer futuras investigaciones enfocadas a la evaluación de la imagen corporativa de la institución (UTCH) para comparar el mercado con sus competidores. O quizás un nuevo estudio donde los estudiantes encuestados sean seleccionados exclusivamente desde diferentes criterios con el objetivo de precisar más detallada información (Ruiz, 2013). Además la autora ratifica que se deben “fortalecer los aspectos comunicacionales dentro y fuera de la misma, es decir, debe reflejarse claramente la identidad de la organización en cada una de las acciones (...), buscando generar una construcción mental en los públicos de lo que realmente es la Universidad Tecnológica de Chocó” (Ruiz, 2013, p.61).

Jaén (2010) desarrolló un estudio descriptivo y correlacional, de diseño experimental sobre la predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales. Además tuvo una muestra de 368 trabajadores, todos ellos vigilantes de seguridad de una misma empresa ubicada en Ciudad de México (sólo 10 son mujeres), con estudios secundarios (60,9%), El cuestionario está compuesto de 3 partes, con 173 ítems en total. 278 sujetos contestaron trabajar por razones económicas (30,7%), otro grupo tuvo como razones que el trabajo es de su agrado, atractivo (28,3%). Respecto al tipo de contrato el 55,2% de encuestados tienen un contrato fijo y el 31% son contratos temporales. En compañía de otras investigaciones, Jaén (2010) reafirma que la satisfacción laboral puede concebirse a través de la satisfacción de las necesidades, expectativas y beneficios del trabajo en el empleado. Las características de personalidad y percepción, la motivación y satisfacción laboral, las competencias o el compromiso de los trabajadores, son parte de lo que llamamos el Capital Humano de una organización. A su vez, son factores Psicosociales del entorno de trabajo (punto

de interés de expertos e investigadores de los Recursos Humanos) influyentes en el rendimiento laboral de los trabajadores. La autora Jaén (2010) a partir de lo mencionado concibe que se pueda considerar que las personas son el recurso más valioso (recurso intangible) de una organización; a diferencia de los recursos materiales como maquinarias y equipamiento (recursos tangibles), las personas en muchos casos pueden ser irremplazables. Para el objetivo central se ha considerado: “conocer la capacidad de las variables de personalidad, motivación, y la percepción de los factores psicosociales del entorno organizacional para determinar el rendimiento laboral en un grupo de trabajadores mexicanos del ámbito de la seguridad privada” (Jaén, 2010). Dentro de las conclusiones se encontró como resultado la existencia de relación (con valores relativamente bajos) entre los factores de personalidad y las variables de motivación del personal (Jaén, 2010). Jaén (2010) concluye: “En general, los valores obtenidos en el presente estudio no permiten afirmar la existencia de una fuerte correlación entre las variables de motivación y percepción de factores psicosociales analizadas...”. Jaén (2010, p.187) “..., ha sido imposible conseguir medidas mejores y se han utilizado aquéllas de las que podíamos disponer con mayor facilidad. Además, (...), pues de haber existido trabajadores con muy mal rendimiento, probablemente ya no estarían en plantilla y no hubiesen formado parte de este grupo de participantes”. Como parte de las recomendaciones la autora sugiere que en el futuro, se construya con mayor precisión y atención la escala para medir el rendimiento. Teniendo en cuenta que también, “sería aconsejable la mejora de la herramienta empleada, para su posible utilización entre los materiales de evaluación organizacional” (Jaén, 2010).

Venutolo (2009) efectuó el estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas. Se trabajó la investigación con una muestra de 338 trabajadores de las Pymes del sector de transporte vertical de la Ciudad de Buenos Aires (Argentina). El nivel de investigación es exploratorio, descriptivo y correlacional, y de tipo aplicada, con un diseño no experimental. Se han utilizado las técnicas de la encuesta (cuantitativa: dos cuestionarios con escala de Likert, uno para clima laboral y otro para la productividad de los trabajadores) y la observación (cualitativa). Según Venutolo (2009) de acuerdo a la realidad organizacional en el contexto estadístico sobre el alto crecimiento y estabilidad de las Pymes en el mercado de la referida ciudad, no va acompañada de la mano con respecto a los

recursos humanos de estas, comprobándose las discrepancias entre la gerencia y los empleados; un personal con elevada desmotivación y con altas posibilidades de tener incertidumbre con sus roles y funciones laborales, repercutiendo de esta manera en la producción y comercialización. Venutolo (2009, p.7) sostiene que “... todo administrador debe considerar en su gestión las políticas necesarias para influir sobre el clima laboral y mejorar la productividad de los trabajadores a fin de ser más competitivos en este sector industrial”. Reafirmando que: “Es un hecho aceptado, y estrechamente relacionado con esta investigación, que empleados insatisfechos se traducen en clientes disconformes...” Venutolo (2009, p.179). Partiendo desde la interrogante general ¿Cuál es la relación entre el clima laboral y la productividad de las Pymes del sector de transporte vertical en Buenos Aires? Venutolo (2009, p.177) comparte que “...mediante una prueba estadística, la Chi cuadrada calculada ( $\chi^2=134.45$ ) es mayor a la Chi cuadrada tabulada (9.488) con un nivel de confianza de 0.05 y 4 grados de libertad”. Pudo establecer la relación de las dos variables de esta investigación.

Dentro de las conclusiones, el autor Venutolo (2009) afirma que: El clima laboral es insatisfactorio ( $10,816 < \text{actitud desfavorable} = 12,139 < 16,224$ ) en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en Buenos Aires. El 71.30% de las encuestas señalan también que la productividad es baja en las Pymes mencionadas. Existen muy elevada negatividad en los indicadores de cooperación, resolución de conflictos e identificación con los objetivos de la empresa. Sintetizando que esto sería consecuencia de un gerenciamiento deficiente de recursos humanos. Venutolo (2009) a partir de los resultados da importantes recomendaciones como exhortar a los empleados a modificar los aspectos más negativos para optimizar la cooperación, la resolución de conflictos, la revisión y reevaluación de los incentivos y así promover motivaciones individuales intrínsecas, motivando sentimientos de pertenencia a la empresa. De la misma forma menciona a los directivos que sean verdaderos líderes, que inspiren positivamente y atiendan a sus subordinados. Diseñar un modelo de competencia en los recursos humanos (capacitación, carrera, etc.), y evaluar las competencias y el desempeño para establecer ascensos y promociones dentro de la organización. Registrar las dificultades de los empleados de la misma, en todos los niveles y áreas que abarcan, desde el nivel gerencial hasta el técnico y administrativo para efectuar soluciones inmediatas (Venutolo, 2009). Venutolo (2009) recomienda:

“...programar acciones tendientes a consolidar los valores y objetivos, compartiéndolos con todo el personal...”. Venutolo (2009, p.181) también sostiene que: “Los valores se convierten en clara ventaja competitiva si fortalecen la motivación, el rendimiento y la retribución”. De esta, manera habrá más posibilidades de mejorar la productividad. Venutolo (2009, p.180) “En este sentido, se deberían elaborar estrategias de desarrollo humano y organizacional tendientes a crear una cultura (de calidad, servicio, respeto, justicia y equidad) basada en valores”.

Blázquez, Martínez y Juanatey (2004) desarrollaron una investigación sobre la influencia de la percepción de la imagen de una empresa de servicios en la imagen de la ciudad en la Coruña (España). Esta es una de las investigaciones que presta similitud a la segunda variable de mi tesis, de manera que valdría la pena considerar sus aportes para beneficio de la educación.

Blázquez et al. (2004) escriben como parte de su resumen que “la percepción de imagen de las instituciones por parte de los ciudadanos es un tema que ha suscitado gran interés, (...), ya que influye en el proceso de construcción de la imagen de dicha ciudad en la mente de los individuos”. Para el objetivo general de estudio está “el análisis de la percepción de la imagen de la Compañía EMALCSA por parte de los ciudadanos residentes en La Coruña, y la influencia de esta imagen percibida en la percepción de esa ciudad” (Blázquez et al., 2004). Usando una “muestra de 400 encuestas, con un error muestral máximo de +/- 5%, para un nivel de confianza del 95,5% ( $Z = 2$ ), y el caso más desfavorable  $p = q = 50\%$ ” (Blázquez et al., 2004, p.12). La empresa EMALCSA (brinda servicio de agua y recojo de Basura) cuenta con una imagen de servicio considerada buena o muy buena (más de un 73%) percibida por parte de los encuestados (desde una muestra de 400 ciudadanos, en su mayoría absoluta son clientes de la empresa), la encuesta fue realizada telefónicamente por SONDAXE (empresa con experiencia en investigación de mercados) y se contó con el programa SPSS 11.0. Como resultados de esta investigación se pudo concluir que el servicio de agua es reconocido como el más básico (40,7% = 163 respuestas) de todos los servicios, otros como la limpieza de calles (15,3% = 61 respuestas) o el suministro eléctrico (10,7% = 43 respuestas). “La empresa presenta una alta notoriedad sugerida (90%) pero, dada la importancia de la actividad desarrollada, es cuando menos llamativo que un 10% de los entrevistados



aseguren no conocer la compañía” (Blázquez et al., 2004, p.20). Blázquez et al. (2004) concluyen que “la imagen de la empresa es la imagen del servicio siendo esta última la que influye en la imagen de la ciudad” y más aun siendo el servicio básico. Si bien, la espera por posibles expectativas de resultados que contemplen en una ciudad el desarrollo económico y un lugar donde se pueda vivir cada vez mejor, estas expectativas deberían partir desde cómo se brindan sus servicios básicos. Si se pudiera llevar estas referencias a un contexto educativo, a nivel de la organización existirían ciertas equivalencias, ya que la imagen de la institución sería la imagen de su servicio.

Se puede concluir, en relación a los antecedentes nacionales e internacionales que: Los autores comparten coincidencias y sugerencias a través de las diferentes investigaciones. Dentro de los diversos aspectos que más influyen en el clima laboral se menciona de manera constante el aspecto humano como eje principal de esta, seguida del aspecto económico. Es posible de considerar que dentro de una organización, un adecuado clima laboral puede generar un servicio apropiado para una aceptable percepción de imagen desde el usuario, tal como se da a entender en las investigaciones encontradas.

Algunos Investigadores y expertos coinciden que las personas son el recurso más valioso de una organización (base para la creación de valor empresarial) y elemento fundamental en la formación de la imagen de esta misma. En muchos casos, las personas pueden ser irremplazables; cuando se trata de cambiar este recurso intangible por un recurso material (maquinas, etc.).

## **2.3 Bases Teóricas**

### **Teoría del equilibrio organizacional**

La Teoría del equilibrio organizacional es una de las teorías que se involucran dentro del enfoque teórico del comportamiento en la administración. La Teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas, donde los conductistas sugieren un profundo estudio de la motivación humana a ser utilizada como un medio poderoso y mayor conocimiento de las necesidades humanas para comprender mejor la conducta del personal (Chiavenato, 2006).

Para Chiavenato (2006) en la Teoría del equilibrio organizacional, los conductistas consideran a la organización como un sistema de recepción y ofrecimiento de pagos para la existencia de esta. Es decir, la organización recibe las contribuciones (trabajo, esfuerzo, desempeño, etc.) por parte de los participantes, mientras a cambio de lo anterior la misma organización ofrece incentivos o alicientes (pagos: dinero, salarios, reconocimientos, etc.) a sus participantes motivándolos a continuar en esta. Considerándose dentro del sistema cuatro tipos de participantes: Empleados, inversionistas, proveedores y clientes.

Los postulados básicos de la teoría del equilibrio organizacional son:

- a. "La organización es un sistema de conductas sociales interrelacionadas de varias personas, que son los participantes de la organización.
- b. Cada participante y cada grupo de participantes recibe incentivos (recompensas) a cambio de los cuales hace contribuciones a la organización.
- c. El participante solamente mantendrá su participación en la organización mientras los incentivos (recompensas) que se le ofrecen sean iguales o mayores (en términos de los valores que representan para el participante) que las contribuciones que le son exigidas.
- d. Las contribuciones de los participantes constituyen la fuente de la cual la organización se alimenta por los incentivos que ofrece a los participantes.
- e. En donde: la organización será solvente y continuará existiendo solamente mientras las contribuciones sean suficientes para proporcionar incentivos en cantidad suficiente para inducir a los participantes a la prestación de contribuciones. (Chiavenato, 2006, p.304)

### **2.3.1 CLIMA LABORAL**

Durante el proceso de investigación para lograr la definición del término clima laboral, se ha recurrido a diversas investigaciones, en la cual, no existe consenso en relación al significado del término desde diferentes autores. Esto es expresado por investigadores como Hartog (2015) y Quispe (2014).

No existe acuerdo entre autores y expertos es mencionado. "Los teóricos de la organización y los especialistas en el tema de los recursos humanos, no se han puesto

de acuerdo (...), ni en el uso de las herramientas epistémicas universales que hacen posible un proceso de investigación confiable” (Quispe, 2014, p.23). Asimismo:

Las definiciones giran alrededor de factores organizaciones puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo; se supone además como una fuerza que influye en la conducta del empleado (Carvajal 2000; Ferreira y Disla, 2003; Gonçalves 2000; Hall, 1996). En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima laboral determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña. (García, 2008, p.129)

Dentro de la investigación de Hartog (2015) para definir el clima laboral en una organización, menciona a diversos investigadores como Forehand y Gilmer, (1964) con un enfoque estructuralista, es decir, cada organización se distingue de otras (características permanentes de una organización y comportamiento de personas), Halpin y Crotfs (1962) cuentan con el enfoque subjetivo afirmando que la opinión de los empleados es el clima laboral, Litwin y Stringer, citados por Beltrán y Bueno (1995) sobre un enfoque mixto, el clima laboral está conformado por los efectos entre el sistema administrativo y otros factores ambientales e culturales, Méndez (2006) con un enfoque de síntesis, al igual que otros autores siendo el clima laboral producido y percibido por el trabajador de manera que determina su comportamiento, su grado de satisfacción laboral y el nivel de eficiencia en el trabajo.

Dicho esto la autora Hartog (2015) sostiene:

Todos los enfoques citados coinciden en concebir el clima como una condición relativamente perdurable que resulta de la conducta, de las disposiciones y de las reglamentaciones que provienen de la dirección de la organización. También concuerdan al afirmar que las empresas se distinguen unas de otras por su clima laboral y que este es percibido por todos los miembros de la institución. (p.23)

Otros aportes adicionales de Hartog (2015) se suman en base a las contribuciones de algunos autores citados por la autora como Goncalves (1997) quien sostiene que el clima laboral refleja la interacción entre las características organizacionales y

personales (factores), ya que estas configuran las percepciones del trabajador (esencial) y estas percepciones serán obedecidas por el comportamiento del trabajador (más el comportamiento no obedecerá directamente a los factores mencionados), CERE (1993) involucra la apreciación de diferentes actores educativos (alumnos, maestros, padres, etc.) sobre las relaciones sociales como referencia al clima de una escuela. Cancino y Cornejo (2001) enfatizan sobre la existencia de una percepción diferente en cada individuo o de acuerdo a los grupos dentro una institución educativa.

García (2008) cita a chaparro y Kotler para referirse a la gestión de las personas que trabajan en las organizaciones:

En las organizaciones, estructura, tecnología, medio ambiente y recursos humanos interactúan para producir comportamientos. Por eso, las organizaciones tiene características diversas: cultura, clima, objetivos valores, estilos de dirección y normas para realizar sus actividades. Igualmente, existe diferencias en lo jurídico, social y cultural (Chaparro).

*“Hal Rosenbluth, propietario de una importante agencia de viajes, sorprendió al mundo con el título del libro: “The consumer comes Seconds” (El consumidor va segundo). Entonces: - ¿Quién va primero?...Él contestó: el trabajador” (Kotler, 2003). (p.112)*

De esta manera García (2008) sostiene:

En síntesis, los intangibles y en este caso los trabajadores de una organización puede ser la mayor fuente de ventaja competitiva. John Thompsom, de la empresa Heidrick recomienda: *“Si quiere proporcionar, de forma más rápida un valor adicional a sus clientes, contrate menos y mejores profesionales”* (kotler, 2003:52). El capital humano de una organización no solo debe ser bien seleccionado desde el inicio, sino que para todo el talento del mismo se refleje en la organización, esta ha de procurar las condiciones más idóneas. (p.121)

A todo lo mencionado, Hartog (2015) concluye y da por entendido como definición para el clima laboral:

Para efectos de esta investigación, el clima laboral será entendido como el conjunto de las percepciones que comparten los miembros de una organización acerca del sistema formal e informal; sabiendo que la percepción de cada empleado es distinta e influye en su comportamiento; por lo que el clima no solo varía de un centro laboral a otro, incluso puede observarse que en una misma empresa se fragmenta en microclimas según la sección que se trate y el liderazgo que se haya establecido en esa área, por ejemplo. (P.24)

Asimismo, Quispe (2014) por su parte concibe con sus propias palabras a dicho término:

Por mi lado, entiendo que clima laboral, es la circunstancia o el momento que involucra al trabajador, precisamente como un clima que lo abochorna o lo enfría en sus sentidos dejándolo muy animado o desanimado para desarrollar su trabajo. Además se entiende que clima laboral se refiere al conjunto de las percepciones que comparten cada uno de los miembros de una organización; claro está, respecto al trabajo, el ambiente físico en el que se desenvuelve las actividades laborales, las relaciones interpersonales; es decir, las diversas formas y momentos que afectan el desarrollo de una institución. (p.24)

Hartog (2015) cita a Rubio (2006) quien afirma que el clima laboral es:

“el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por tanto en la productividad. Está con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”. (p. 4)

En coincidencia, Quispe (2014) al citar a Rubio (2010) define al clima laboral:

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación. (p.27)

A la variable clima laboral se le ha considerado las siguientes dimensiones: Clima Organizacional, Clima Psicológico y Cultura Organizacional.

#### 2.3.1.1 Clima organizacional

Pelaes (2010) cita a los autores Bustos y Miranda (2001) para señalar que el concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve. (p.43)

Saccca (2010) asume:

Sin embargo, el clima, como concepto, evidentemente tiene fronteras específicas que lo diferencian de otras características y percepciones. Dos atributos constantes de definición del clima persisten en sus diferentes concepciones: es una percepción y es descriptivo. Las percepciones son sensaciones o comprensiones que experimenta una persona. Las descripciones son la referencia que hace el individuo de tales sensaciones. (p.32)

Saccca (2010) cita Brunet (1987) donde se afirma:

La palabra Clima es un concepto que se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el ambiente, el sistema social o la atmósfera. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden

constituir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El concepto de clima organizacional, es muy reciente ya que fue introducida por primera vez en psicología industrial u organizacional, por Gellerman, en 1960. Sin embargo, los orígenes teóricos de ese concepto no están siempre claros en las investigaciones. Analizando la documentación sobre este tema, parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente. (pp.42-43)

García (2008) cita también a Brunet y reafirma:

El constructo del clima organizacional fue introducido por primera vez en la en la psicología organizacional (Brunet, 1987) aunque sus orígenes teóricos no están definidos claramente y se confunden con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral, motivación y calidad de vida. Parece que este concepto está constituido por la fusión de dos grandes escuelas de pensamiento, la escuela de la Gestalt (el todo es más que la suma de los elementos) y la escuela funcionalista (el todo está constituido por diferentes elementos, donde cada elemento no puede ser aislado, solo puede analizarse considerando a los demás).

Siguiendo a Brunet (1987), se considera que estas dos escuelas concuerdan en enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantiene un equilibrio dinámico con este. Los individuos tienen necesidades de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea. (p.127)

Saccsa (2010) menciona sobre Teoría del Clima Organizacional de Likert:

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, por sus percepciones. La reacción de un individuo ante

cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Los cuatro factores que influyen sobre la percepción individual del clima son:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización. (p.47)

Además Saccsa (2010) comparte lo mencionado por Likert quien establece tres tipos de variables que influyen en la percepción individual del clima: “Por otra parte Likert (1961,1967) sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales [definidas como variables independientes]” (p.39).

De diferente manera, otro tipo de variables son intervinientes [o intermedias, las cuales reflejan el estado interno y la salud de empresa] y en ellas se consideran las motivaciones, las actitudes, la comunicación. “Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores [como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias] y se refieren a los resultados obtenidos por la organización [estas variables constituyen la eficacia organizacional]” (Saccsa, 2010). “En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización” (Saccsa, 2010). Menciona nuevamente Saccsa, (2010) que para Likert es importante que: “se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva”.

A su vez, estos tres tipos de variables determinan las características propias de una organización. “La combinación y la interacción de estas variables permiten



determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas (...) un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo” (Saccsa, 2010, p.48).

Saccsa (2010, p.49) y otros autores consideran cuatro tipos de clima organizacional a partir de la teoría del clima organizacional de Likert:

#### 1. Clima de tipo autoritario:

Sistema I- Autoritarismo explotador.

“En el cual la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente” (Saccsa, 2010, p.49). Una relación de directivos y de instrucciones específicas hacia los subordinados, con una interacción casi nula. “Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de organizaciones es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados” (Rivera, 2000, p15).

Sistema II- Autoritarismo paternalista.

“En el cual la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo” (Saccsa, 2010, p.49). “La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores” (Saccsa, 2010, p.49). “La dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado (Brunet, 1997, 31)” (Hartog, 2015, p.26).

#### 2. Clima tipo participativo:

También intentan satisfacer las necesidades sociales de sus trabajadores.

Sistema III- Consultivo.

“La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas” (Saccsa, 2010,

p.49). Hasta en los niveles más inferiores también puede contar con niveles altos de responsabilidad. Hay interacción entre ambas partes y existe la delegación. “Se satisfacen las necesidades de prestigio y estima de los colaboradores y todo esto hace que se perciba un clima dinámico (Brunet, 1997, 31)” (Hartog, 2015, 27).

#### Sistema IV – Participación en grupo.

La dirección confía plenamente en su personal. “Los procesos de toma de decisiones están diseminados o esparcidos en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral [u horizontal]” (Saccsa, 2010, p.49). “Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo, por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos [y para el logro de objetivos de planeación estratégica]” (Saccsa, 2010, p.49).

"El Clima Organizacional es un objeto de estudio complejo, pero al mismo tiempo desafiante e importante. (...) El Clima es producido por esa interacción entre personas, cosas y tecnología, pero al mismo tiempo moldea y dirige a esas personas” (Rivera, 2000, p.16).

Sin embargo, aun cuando las organizaciones consideren en forma prioritaria la capitalización emocional, es preciso avanzar aún más en la elevación de la calidad de su visión y misión en el siglo XXI. Clima Organizacional, definido como las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. (Saccsa, 2010, p.52)

Rivera (2000) expresa sobre Teoría de Clima Organizacional de Rensis Likert:

El Clima Organizacional que existe al interior de un establecimiento educacional no se puede separar del clima que existe fuera de él, en el barrio, en la comunidad o en la organización mayor de la cual éste depende. La realidad es que en cuanto "sistema abierto", un colegio, un curso, etc., está en permanente comunicación con el medio, recibiendo y entregando. De manera que el "clima externo" influye decisivamente en el "clima interno". Tocamos aquí un punto clave, por lo tanto, la determinación de la "unidad de análisis" y su posibilidad de crear un clima con relativa "autonomía" respecto del macrosistema. Interrogantes que se pueden formular al respecto son: ¿qué puede hacer un director con su escuela si el ambiente del barrio es muy negativo?, ¿Cómo generar un clima positivo superando el entorno externo? Y ¿qué puede hacer un director en particular con sus profesores, si está situado en una corporación, departamento municipal caracterizado por un clima negativo?. (pp.13-14)

Por el clima organizacional, Quispe (2014) indica:

En general, respecto al clima organizacional; señalo que la sociedad está formada por un conjunto de organizaciones diversas, esta universalidad involucra a las personas en interacción permanente; así entonces, las personas interactúan con y en las organizaciones; es que no puede ser de otra forma, los humanos desde que hemos aparecido en el escenario social, siempre nos hemos organizado para alcanzar la satisfacción de los bienes materiales, a través de la organización, nos hemos trazado metas y objetivos inmediatos y mediatos; en este sentido la organización impacta en las personas y las personas impactan en las organizaciones; de allí se habla que el comportamiento de las personas puede mejorar o empeorar la calidad de las organizaciones, por tanto la imagen de las instituciones. (pp. 27-28)

A su vez, Quispe (2014) sostiene:

Las instituciones educativas, al igual que otras, tienen programados lograr sus metas y objetivos; podrá lograrlos en condiciones normales de desarrollo institucional, nunca en un clima laboral hostil para sus integrantes. No sería posible dar buenos servicios si el personal no se encuentra en buen estado de ánimo óptimo, los estudiantes no lograrían sus propósitos si experimentan

conflictos frontales con los docentes, trabajadores y autoridades; aquí no habrá calidad institucional sino todo lo contrario. (p.28)

“Ello quiere decir, que el clima laboral depende en gran parte del tipo de relaciones que se establece en la organización, el mismo que no debe hacernos olvidar que el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante”(Quispe, 2014, p.29).

El Estado y las autoridades que gestionan la institución no planifican ni desarrollan proyectos vinculados a la consolidación de buenos modales en el interior de la institución, la ausencia de actividades culturales orientadas a cultivar y mantener un clima laboral agradable que coadyuve una cultura del trabajo responsable no está en la agenda, las herramientas que consolide una buena imagen institucional cada vez se aleja del constructo y la cosmovisión de las autoridades y de los mismos trabajadores. (Quispe, 2014, p.31)

Algunos fundamentos de la Teorías clásicas de la administración científica se aproximan a las teorías humanistas en referencia al trato digno del trabajador. De similar forma relaciona Quispe (2014) al referirse a la Teoría Z de William Ouchi beneficiosa para los japoneses: “incorpora el fundamento de que a los trabajadores no desliguen su condición de seres humanos, a fin de que la productividad aumente; la teoría sostiene que no es posible separar la vida personal de los trabajadores y las cuestiones laborales”.

### Política de gestión y liderazgo

Para el término de liderazgo tenemos las siguientes definiciones:

“Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas” (Cortes, 2009, p.20).

Sobre el Liderazgo, Cortes (2009) adiciona:

El análisis del liderazgo, en el estudio del clima organizacional, es de gran importancia, ya que un buen ejercicio de éste ayuda a lograr buenos

indicadores de eficacia y competitividad, además de que ayuda a la organización a mejorar su dinámica grupal y un mejor comportamiento de ésta.

El liderazgo tiene la capacidad de influir y conducir a un grupo de personas para alcanzar las metas establecidas. Según el enfoque de las relaciones humanas, existen diversas teorías que explican el liderazgo, como lo son, la teoría de rasgos de personalidad la cual busca las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los seguidores; y la teoría de estilos de liderazgo.

Teoría de estilo de liderazgo:

Los líderes tienen cierto tipo de comportamiento dentro del ejercicio del liderazgo. Esta teoría enfatiza la existencia de tres estilos de liderazgo:

1. Liderazgo autocrático: imposición de órdenes a los subordinados y centralización de las decisiones, no existe participación. Se presenta tensión, frustración y agresividad, ausencia de espontaneidad e iniciativa, no se muestra satisfacción por parte del personal y es necesaria la presencia del líder para desarrollar la actividad.
2. Liderazgo liberal: el líder no ejerce ningún tipo de control y delega la mayor cantidad de actividades posible, lo que conlleva a una alta actividad de los subordinados, pero con una escasa productividad, favorece el individualismo y el poco respeto al líder.
3. Liderazgo democrático: un líder con este estilo orienta al grupo al logro de los resultados, además de favorecer la participación de los empleados. Existe una buena comunicación entre el líder y el subordinado, el trabajo se lleva a cabo, aun cuando el líder no está presente, se desarrolla un claro sentido de responsabilidad, compromiso personal y un excelente clima de satisfacción que favorece la integración grupal.

Según la definición de liderazgo, se puede identificar que este es de suma importancia para el análisis del clima organizacional, ya que es a través de los líderes y su estrecha relación con los empleados el que se pueda influir en

ellos y así fomentar todo aquello que promueva un buen clima organizacional.

Es por esto que se puede asumir que estas teorías, por muy diferentes que sean, pueden llegar a ser complementarias y explicar mejor el fenómeno de estudio y su comportamiento. (pp.15-16)

Cortes (2009) menciona sobre la Teoría “X” y “Y” del comportamiento organizacional (CO):

Del comportamiento organizacional se desprenden una diversidad de teorías para ayudar a explicarlo; una de ellas es la teoría “X”, en la cual se asume que las personas evitan trabajar ya que les disgusta hacerlo, esto debido a las pocas ambiciones y responsabilidad que poseen.

Se les concibe como indiferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio, ni las retribuciones por su trabajo los anima a interesarse por realizar sus actividades dentro de la organización, es entonces que los directivos tienen que recurrir a ciertas formas de coerción, control y amenazas, para lograr que los subordinados lleven a cabo sus labores.

Por otro parte, la teoría “Y” se apoya en el supuesto de que la gente no es perezosa y lo único que los directivos tienen que hacer es potencializar sus capacidades, con el fin de que trabajen de forma natural, divertida y relajada. Considero que la teoría “Y” ofrece mayor aportación al estudio, ya que el hecho de estudiar el clima organizacional con el fin de poder proponer alternativas de solución, a través de la identificación de áreas de mejora, tanto en los diferentes departamentos como en las personas, permitirá potencializar sus capacidades. (pp.10-11)

Adicionando a lo anterior dicho, Cortes (2009) menciona la Teoría “Z”:

Por otro lado, William Ouchi propone una teoría “Z”, en la que la autoestima de los empleados está ligada a un aumento en la productividad de las organizaciones.

Esta teoría sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de

trabajo aumenta la productividad de la empresa y, a la vez, la autoestima de los empleados.

La teoría “Z” afirma que, para poder entender las necesidades del trabajador dentro de la organización, es necesario tomar en cuenta ciertos factores externos a ésta; en este sentido, es importante tomar en cuenta que no es posible separar la vida personal de los empleados de las cuestiones laborales.

Esta teoría está basada en las relaciones humanas, tomando en cuenta aspectos como relaciones personales estrechas, trabajo en equipo y confianza, entre otras; trata de mejorar la productividad a través de una filosofía humanista, en la que la organización debe comprometerse con sus empleados; además, permite darse cuenta de que los trabajadores no son solo máquinas que producen, sino que son seres integrales que se ven afectados por los diferentes contextos en los que se desenvuelven, llevando estas experiencias de un lugar a otro.

Esto será de gran importancia para poder analizar la presente investigación, tomando en cuenta no solo aquello que ocurre dentro de la organización, sino también lo que sucede fuera de ella y que influye en el CO. (Cortes, 2009, pp.11-12)

Quispe (2014) señala en relación a la política de gestión y liderazgo:

No nos olvidemos que la política de gestión y liderazgo se convierte en un pilar fundamental en el estudio del clima organizacional y lo que podría ser la base de la productividad. Efectivamente, el liderazgo insufla determinados elementos que permiten alcanzar metas propuestas. La conducción de las personas en organización, darle dinámica puntual a las personas organizadas para que alcancen cierta eficacia y logren competitividad no es ajena al prototipo de liderazgo. Razones por las que teorías diversas han sumado a los presupuestos teóricos, los componentes de los rasgos de la personalidad y los estilos, ello involucra tanto a la teoría X-Y y Z. (pp.34-35)

#### Práctica de la motivación

“Así mismo Chiavenato, aporta un concepto, desde una perspectiva diferente. Del concepto de motivación que conduce al de clima organizacional. Los seres humanos

están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional” (Saccsa, 2010, p.46).

El clima organizacional “se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados (...), es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros” (Saccsa, 2010, p.47).

Sampieri, H. es el encargado de modelar el Clima Organizacional, y lo desarrolla de manera sencilla y muy explicativa, además de fundamentarse en la evidencia empírica de más de 100 muestras de empresas de varios países (...). Sampieri considera en su Modelo, las percepciones sobre las variables o dimensiones del clima (trabajo, rol, líder o superior, grupo de trabajo y elementos de la organización, como lo sería la estructura) influyen en la motivación y el desempeño, pero con la mediación de las actitudes hacia el trabajo (satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo y el compromiso con la empresa o institución). (Saccsa, 2010, pp.57-58)

La motivación es un “conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes” (Cortes, 2009, p.20).

Cortes (2009) cita Chiavenato (2007) para referirse a la Motivación humana (está dentro de la teoría de las relaciones humanas):

Motivación humana: En ese sentido, se desprende la teoría de la motivación de Elton Mayo, en la cual, trata de explicar que tanto los factores económicos, salariales y las recompensas, sociales y simbólicas, motivan a los empleados influyendo en su comportamiento.

El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico; sin embargo, Lewin, en su teoría de la motivación, hace énfasis en que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, crea un estado de tensión en la persona que reemplaza el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción; lo que quiere decir, que las necesidades motivan el comportamiento humano, capaz de satisfacerlas.



De esto, se puede decir que la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades.

Toda necesidad no satisfecha produce una frustración y origina ciertas conductas:

- Desorganización del comportamiento
- Agresividad
- Reacciones emocionales
- Alineación y apatía. (p.13)

La motivación institucional mencionada por algunos autores surge desde las necesidades humanas puntualizadas por Maslow. “Hablar de motivación, implica partir de la teoría de las necesidades. Las mismas que Maslow (1970) referidas por Córdova (2007) desarrollo como fuente de generación de determinados comportamientos” (Aguado, 2012, p.20).

La Teoría de la jerarquía de las necesidades (está dentro de la teoría de las relaciones humanas) es compartida por algunos investigadores. Cortes (2009) señala:

Abraham Maslow, formula una hipótesis, en la que afirma que los seres humanos tienen sus necesidades jerarquizadas en cinco niveles:

1. Fisiológicas: físicas como el hambre, la sed y el sexo, entre otras [necesidades corporales].
2. Seguridad: seguridad y protección del daño físico y emocional
3. Sociales: afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. Estima: respeto a uno mismo, autonomía, logro, estatus, reconocimiento y atención.
5. Autorrealización: crecimiento, logro del potencial individual, hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Una vez satisfecha la primera necesidad, la siguiente tomará mayor importancia y así consecutivamente. Cada vez que una necesidad está

cubierta ya no motiva, por lo que es necesario identificar aquellas que se encuentran satisfechas para enfocarse en la siguiente, dentro de la pirámide.

La motivación es un punto que no puede dejarse fuera del estudio del clima organizacional, ya que, definitivamente, los seres humanos se comportan y actúan dependiendo de las necesidades que deben satisfacer; por ello, los directivos de las organizaciones tienen que preocuparse por ayudar a satisfacer dichas necesidades, con el fin de no tener personal frustrado que impida u obstaculice el alcance de los objetivos. (p.14)

La motivación tiene diferentes niveles de estructura y desarrollo; *“en algunas ocasiones sucede que aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración ya que se transfiere a otra necesidad... la satisfacción de algunas necesidades es transitoria... dado que el comportamiento humano es un proceso continuo de solución de problemas y la satisfacción de necesidades (McGregor, 1966:27)”* (García, 2008, p.134).

Existe la gran preocupación de autores comprometidos en la gestión de la materia educativa, el cual consideran que el comportamiento positivo o negativo de los empleados en una institución educativa (como en cualquier empresa), se deban a los diferentes estímulos ambientales físicos y/o psicológicos donde se desempeñan. Las expectativas de un gestor optimista sobre el comportamiento de sus trabajadores sería que este sea positivo y correcto, para que esto suceda hay que crear los estímulos apropiados en el ambiente laboral y sobre el personal, y eso es digno de un gran gestor como líder y prototipo en una empresa Educativa. Estos estímulos pueden ser materiales y psicológicos como beneficios individuales y colectivos a consecuencia de sus responsabilidades y aportes a la institución.

Quispe (2014) sostiene en relación a la práctica de la motivación:

Las personas se motivan cuando hay condiciones materiales y subjetivas, hay elementos que estimulan la conducta de las personas; esos elementos que motivan al conjunto de docentes, alumnos y trabajadores en una institución educativa, podría ser las políticas que apliquen las autoridades, las más significativas son:

- Institucionalizar una comisión que se haga responsable específicamente del clima organizacional, donde no se excluya a ningún estamento que conforma la institución.
- Impulsar la creación de un comité que gestione recursos económicos para dinamizar el cumplimiento de las responsabilidades y no obviar la mejora del ambiente de trabajo y las relaciones humanas que consoliden la tranquilidad psíquica de los integrantes de la institución.
- No olvidar los fundamentos de la teoría Z. Los trabajadores docentes y no docentes, más los estudiantes; no deben ser considerados como entes en abstracto sino principalmente como seres humanos, con necesidades materiales y psíquicas; el no olvidar la condición humana, nos conduce a no olvidar el entorno familiar y su desarrollo.
- En tanto que el ser humano vive en organización, hay que promover organización que promueva actividades económicas, sociales, culturales y deportivas.
- No olvidar la estrecha relación entre el clima laboral y la imagen institucional.
- Propugnar indismutablemente la capacitación del personal docente y no docente y afianzar los viernes culturales para los estudiantes.
- Garantizar una gestión honesta y transparente. (pp.36-37)

Ante lo dicho, existen sugerencias:

Para que esta prospección sea concreta, a los estamentos de la institución educativa, hay que dotarle de una infraestructura de trabajo agradable, las condiciones sociales y psíquicas deben ser también asimilables por el espíritu, las relaciones humanas deben ser armónicas, se debe establecer una relación de respeto y reciprocidad entre los estamentos de la institución y la organización; la organización y las personas deben asimilar la idea que todo será en su beneficio y crecimiento; ello implica ser congruente con la visión y misión de la institución.

Solo así, la institución educativa responderá favorablemente a las necesidades de la comunidad, generándose obviamente, un impacto positivo de la imagen institucional. (Quispe, 2014, p.38)

De esta manera, se concluye sobre la gran importancia de la motivación dentro de una institución a través de políticas apropiadas, parámetros (valores condicionales como el respeto y la reciprocidad), reconocimientos y el beneficio individual (profesional, económico y espiritual) y grupal con la sólida esperanza de consolidarlo asemejándolo al contexto familiar.

Finalmente, se puede afirmar que “las personas se motiven cuando reciben beneficios individuales y colectivos, cuando son reconocidos en una institución (...) en virtud de sus responsabilidades cumplidas y sus aportes a la institución. Razones por las que la administración debe ser participativa, democrática y motivadora” (Quispe, 2014, p.39).

### Capacidad de decisión

Según la Real Academia Española (2014) “decisión” puede tener las siguientes definiciones:

1. f. Determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa.
2. f. Firmeza de carácter. (Diccionario de la Lengua Española, 23ª edición)

Castillero, Díaz, Morales y Pino de Ochoa (2009) expresan:

Los docentes tanto como los demás actores que intervienen en la vida del centro educativo, tienen sus propios patrones y valores culturales, perspectivas históricas, experiencias, etc., y están sujetos a presiones de fuerzas y condicionantes contextuales que actúan e influyen sobre ellos y, por ende, en el proceso de gestión del centro. (p.3)

Asimismo señalan:

Es referente clave en este concepto de gestión escolar la participación de todos los miembros en la planificación, ejecución y control de las decisiones y acciones que se toman en los ámbitos curricular, servicios, recursos y comunidad, en grado y forma acorde con sus capacidades, competencias y rol. (Castillero et al., 2009, p.10)

### 2.3.1.2. Clima psicológico

Una definición para el clima psicológico: “Es la percepción individual no agregada del ambiente de las personas: la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones, (...) el sujeto es un agente activo” (Sacca, 2010, p.33).

“Naturalmente, las percepciones de los empleados son diferentes en una organización como función del nivel jerárquico, el departamento, etc., y tales percepciones influyen, y son influidas, en los comportamientos organizacionales” (Sacca, 2010, p.35).

Asimismo, Sacca (2010) sostiene:

Al clima humano o psicológico de una organización generalmente se le llama clima organizacional. Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados. Al formar sus percepciones del clima el individuo actúa como un filtrador de información que utiliza la información que viene: a) de los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización y b) de sus características personales. (p.44)

Quispe (2014) expresa:

Desde mi modo de concebir la naturaleza, sociedad y el pensamiento. Digo que clima psicológico, son las circunstancias temporales que se expresan en las percepciones de bueno, malo o regular de las personas vinculadas a una organización o una agrupación de humanos. Clima psicológico “son las percepciones individuales de las características o atributos del ambiente de trabajo”. Clima psicológico es la compleja dinámica que desenvuelven las personas en la perspectiva de satisfacer sus necesidades básicas y superiores; la complejidad está en que de una vez satisfecha la necesidad puede volver la

misma necesidad y estas pueden ser remplazadas por nuevas necesidades que se manifiesten en tiempos y diversas etapas. (p.40)

De igual manera, el autor menciona a Maslow A. (1970), para referirse a las necesidades humanas que están jerarquizadas en los niveles Fisiológicos, Seguridad, Sociales, Estima y Autorrealización encontradas dentro de la teoría sobre la motivación humana, también señaladas anteriormente por Cortes (2009).

Quispe (2014) escribe: “Para comprender realmente el clima psicológico, a estas formas de pensar aludidas, hay que añadirle La teoría clásica racionalista (Taylor, 1915); quien sostiene que el hombre es una pieza o engranaje de la máquina y del proceso productivo” (p.41).

Por otro lado, sobre La teoría de las relaciones humanas de Mayo (2010): “sostiene que el trabajador es ante todo un ente social, que posee sentimientos, emociones y con capacidad para pensar; y como persona busca siempre el reconocimiento social, se agrupa en colectivos humanos, pertenece a un grupo y actúa conscientemente” (Quispe, 2014, p.42).

Después de lo anterior mencionado, se puede precisar que el clima psicológico de una organización no solo estaría constituido por circunstancias espaciales y temporales (favorables o desfavorables) percibidas por los trabajadores, sino que también parte de esa percepción involucraría la perspectiva de satisfacer sus necesidades básicas y superiores que serían repetibles o reemplazables por otras nuevas.

### Independencia e identidad

Se puede referir a independencia cuando: “(...), una persona se considera independiente, toda vez que es capaz de tomar decisiones por sí misma, valerse por sí misma, asumir sus responsabilidades y satisfacer sus necesidades sin recurrir a otras personas, objetos o sustancias; así lo señalan los conocedores de estos temas” (Quispe, 2014, p.44).

Por otra parte, “el hombre no es solo ese sujeto que gravita de manera individual, recordemos que la propia sociedad es una organización macro social donde el

hombre interactúa bajo las formas de ayuda, cooperación, solidaridad; a cambio de construir valores más intensos e inmensos, (...)” (Quispe, 2014, p.44).

El ser humano no es feliz viendo las necesidades, por sentido común en relación a las diferentes vivencias del día a día y de las experiencias ajenas, el ser humano es feliz cubriendo esas necesidades. La independencia del ser humano está relacionada con el concepto de libertad, que el hombre se sienta siempre necesario en la sociedad sin limitaciones. Los expertos sugieren el buen discutir y la negociación para crear un buen acuerdo sin normas impuestas o tiranizadas que van en contra de la voluntad y libertad, y a su lealtad hacia la identidad comprometida con la organización.

Una definición aproximada para Identidad: “Litwin y Stinger (1998) es el sentimiento de pertenencia que los vincula a la organización, tornándose en un elemento importante y valioso para la institución y para los individuos, ya que en ello se comparten los objetivos personales y los de la organización” (p.144)” (Aguado, 2012, p.14).

Identidad institucional es entendida:

El individuo se reconoce desde el yo tal como lo describe Ginberg (2003), como el conjunto de procesos psicológicos, mientras el self indica las formas en que el individuo reacciona ante sí mismo. Es decir, el individuo para sentirse parte de algo, debe comenzar por reconocerse para luego integrarse a un colectivo y luego interactuar con un grupo. Es importante para la definición de la identidad institucional, ver cómo los seres humanos se sienten parte del entorno, pero que ese entorno lleva consigo una identidad internalizada que se ve reflejada en la actuación y comportamiento de los miembros de ese entorno. (Aguado, 2012, p.16)

En la postura de la Psicología, “la identidad es el conjunto de vivencias y sensaciones que las personas tienen por sí mismas con lo que se diferencian de otras personas; por ello, la identidad es aquel elemento fundamental significativo que distingue una cosa de otra” (Quispe, 2014, p.46).

Desde una perspectiva organizacional, se señala:

Así entonces la identidad es el conjunto de rasgos que acompañan a la organización con lo que se diferencia de otras organizaciones, precisamente por las formas y modos distintos que adoptan en su praxis cotidiana, ya sea en la toma de sus decisiones, en las formas de trabajo institucional, en los valores que practican, en la calidad de servicio que brinda a los usuarios, en la conducta de las autoridades, de los dirigidos y de los otros miembros de la institución. (Quispe, 2014, pp.46-47)

Algunos expertos del tema consideran, más que teorías referentes a la independencia (como ser autónomo sin depender de ciertos aspectos pero interactuando en la sociedad bajo sus normas humanamente) y a la identidad, en la práctica son elementos vitales que influenciarían de forma positiva en el clima psicológico y a su vez en la percepción de la imagen institucional a ser aceptable.

#### Dependencia y sumisión

Por dependencia se puede entender:

Ser dependiente implica que alguien está subordinado a alguna persona; esto quiere decir que el subordinado no puede desarrollarse al margen de la otra persona, el subordinado es una especie de criatura que urgentemente necesita ser amparado para que se movilice en cualquier escenario. En realidad, los subordinados siempre están a la caza de un dinero con lo que se vuelven incondicionales de la autoridad; pero en el camino esta relación de dependencia, se vuelve en interdependencia; toda vez que el subordinado cuida las espaldas y los intereses del jefe y éste los deja hacer lo que ellos quieren, hasta hacerse de la vista gorda cuando intentan llevarse las máquinas de la institución diciendo que es un técnico y lo lleva para arreglarlas, esos subordinados pueden llegar tarde y faltar al trabajo y no tienen descuentos en sus haberes, esos subordinados la pasan bien en el trabajo. (Quispe, 2014, p.48)

En cuanto a la sumisión, se entiende:



En la comunidad científica, se sabe que ni con la proclama de la libertad, igualdad y fraternidad de 1789; la sumisión no ha muerto sino que ha mutado y cambiado de vestimenta, las formas de la esclavitud moderna son más sutiles y contundentes. ¿Acaso las ideas enarboladas por Platón y Aristóteles de la desigualdad entre los hombres aún siguen vigentes en las instituciones que conforman la sociedad? Recordemos, para estos pensadores, era necesaria la división de esclavos y amos, entre griegos y extranjeros o bárbaros. (Quispe, 2014, p.51)

Pero la psicología nos indica: “los agresivos en tanto que son rechazados por la sociedad, se vuelven sumisos; por lo que agresión y sumisión constituyen los rasgos comunes de los neuróticos, (...). El complejo de inferioridad lo conduce a la sumisión y el de superioridad, a la agresión” (Quispe, 2014, p.52).

Se puede concluir que la dependencia se refiere a una persona que está subordinada a otra, el cual; este individuo subordinado depende y necesita amparo para obtener algunos intereses personales y viceversa. Respecto a la sumisión se puede entender que es la manipulación del poder, que una persona permite ser afectada y esta misma se somete a la voluntad de la otra dentro del centro laboral.

Entre las diferentes definiciones de los mencionados párrafos referidos sobre la dependencia y sumisión, se puede concebir que ambos términos atentan contra las facultades esenciales del ser humano como la voluntad, la libertad, la lealtad y a la dignidad, repercutiendo estos mismos en el contexto socio político dentro de la organización.

### Agresividad y conflicto

Como parte del liderazgo en una organización, se menciona en relación a la solución de conflictos: “Diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad, por lo que el grupo debe confrontar estos problemas para resolverlos” (Cortes, 2009, p.20).

Quispe (2014) afirma: “Es conocido en el mundo académico, que las emociones pueden ser controladas por el cerebro; por ello se asevera que las emociones se

educan previo conocimiento; ya sea el miedo, el dolor, la agresividad, el amor, la alegría entre otros” (p. 52). De manera que, se formula a la pregunta:

¿Cuáles son las causas que hacen posible la agresividad y el conflicto? Innegablemente, la pobreza, es el factor más importante que provoca el conflicto y la agresividad entre los sujetos. Ahí tenemos que sumar la violencia que se visualiza en los medios de comunicación, vía las noticias, las películas y las novelas; ahí es visible que los problemas humanos se resuelven con violencia.

Tampoco es extraño que los problemas de familia estén incluidos en uno de los factores de la agresividad y los conflictos en la institución; sumado a esto, la intolerancia de las autoridades. Efectivamente, la ausencia de empatías axiológicas, la jerarquización burocrática y autoritaria de la organización conlleva a los enfrentamientos entre alumnos y autoridades, entre autoridades y docentes, entre autoridades y trabajadores administrativos. (Quispe, 2014, p53)

Pero la violencia y la agresividad está presente en diferentes puntos de la sociedad: “... esa violencia manifiesta en todas las organizaciones que hacen funcionar a la sociedad, desde sus estructuras económicas hasta la superestructura ideológica nunca será inofensiva. La violencia estructural y cultural, es la que se manifiesta con mayor potencia; (...) sin esperanzas en el futuro” (Quispe, 2014, p.55).

Los aportes de algunos autores hacen que se pueda compartir información relevante que se preste a encontrar soluciones a posibles casos de agresividad y conflicto, sumándose la violencia en cualquiera de sus dimensiones (física, verbal o moral) que surgen como especie de instinto en el hombre de apariencia defensiva, siendo de naturaleza ofensiva a consecuencia de la impotencia de solucionar problemas, y que en incontables veces se comparten de forma intencional (como la corrupción, etc.) o subliminal (a través de los medios de comunicación, video juegos, etc.) durante el día a día conviviendo entre la sociedad.

Para lo antes mencionado en busca de una convivencia pacífica, algunos expertos sugieren disponer de un lenguaje apropiado, capacidad de negociación verbal, racionalidad comunicativa, la empatía y el perdón, este último es muy esencial para

el hombre como ser humano, no necesita estudio superior para ser aprendido pero es sugerido por expertos en psicología, es encontrado y exhortado por las santas escrituras durante varios siglos.

### 2.3.1.3. Cultura organizacional

De acuerdo con expertos e investigadores: “El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización” (Pelaes, 2010, p.45).

“La Cultura Organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras” (Sacca, 2010, p.41).

Dentro de esta investigación se cita a Chiavenato, y se comparte:

De la misma manera como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen patrones distintos de sentimiento y creencias colectivos que se transmiten a los nuevos miembros del grupo.

En el estudio de las organizaciones, cultura equivale al modo de vida de la organización en todos sus aspectos: ideas, creencia, costumbres, reglas, técnicas, etc. La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados compartidos por todos los miembros, que distingue una organización de las demás; el modo institucionalizado de pensar y actuar de una organización. (Sacca, 2010, p.50)

Alva, Quiñones y Vásquez (2005) expresan que cuando se refiere a la cultura corporativa se refieren a la cultura organizacional: “(...) conjunto de valores, ideas, creencias y normas que forman la identidad de la empresa (...). (Tejada, 1987, p. 6)” (p.82).

De la misma manera, se considera que la cultura “(...) es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras...La cultura organizacional representa una percepción común de los integrantes (...) (Robbins, 2004, p.525)” (Alva et al., 2005, p.82).

Algunas interrogantes pueden surgir a partir de la cultura dentro una organización: “¿existe una sola cultura o varias culturas? Consideramos que existen varias culturas pero que para una visión de largo plazo de las empresas debería haber una cultura central y matices de otras culturas que puedan ser complementarias” (Alva et al., 2005, p.82).

La cultura organizacional según Chiavenato (1989, 15) “...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización” (García, 2008, p.126).

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, en las creencias y en los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos. Los valores deben ser claros, igualmente compartidos y aceptados por los miembros y niveles de la organización para que exista un criterio unificado que fortalezca los intereses de todos los miembros de la organización (Ferreira y Disla, 2003). (García, 2008, p.126)

García (2006) hace eco a lo mencionado por Alcover de la Hera (2003, p. 388), *“existe cierta confusión al comprobar que los términos clima y cultura organizacional se utilizan frecuente y equívocamente de manera intercambiable en la literatura organizacional”* (p.9).

García (2006) refiere a la cultura organizacional desde su perspectiva personal a partir de su investigación, tomando como base los eventos que dieron origen después de la administración científica o clásica (racionalización del trabajo en el nivel operacional, aumentar el rendimiento de la mano de obra y carencia de enfoque humanístico hacia el obrero). Asimismo:

Como se puede deducir de la exposición anterior, el origen de los estudios sobre la cultura organizacional es diferente según la consideración de los diversos autores. En cualquier caso, parece claro que a partir de la década de

los 80 los estudios sobre la cultura alcanzaron una cierta eclosión, en detrimento de los estudios sobre la cultura organizacional.

Este auge de los estudios sobre la cultura en las organizaciones podría tener dos motivos fundamentales: por un lado, la crisis sufrido por el positivismo lógico, una tendencia que había sido predominante durante casi todo el siglo XX; por el otro, el auge que experimentaron en esa misma época otras teorías alternativas, principalmente el desarrollo de las teorías constructivista, fenomenológicas y sociocognitivas, que modificaron de forma bastante intensa el panorama de la Psicología Social (Pieró, 1990). (García, 2006, p.12)

Entre la comparación de clima y la cultura organizacional, “Denison (1996) utilizó todo una serie de criterios. (...): a partir de su análisis, el concepto de la cultura sería más propio de la Antropología y de la Sociología, mientras el concepto de clima sería un término más apropiado de la Psicología” (García, 2006, p.13).

Asimismo, se comparten diversos componentes vitales dentro de la cultura organizacional:

Por esta razón, se hace necesario que las autoridades fomenten una cultura comprometida con el desarrollo de la institución amparado en la visión y misión trazada con anterioridad. Lo cierto es que la cultura organizacional tiene componentes hasta religiosos, además de los sociales y los de carácter comunicativo; todos ellos activan el comportamiento organizacional, hacen posible las formas y las maneras como actúan cada miembro de la organización. Dicho así, se identifica dos formas de comportamiento y cultura organizacional: la democrática y dictatorial. En el desarrollo de una cultura democrática versus cultura dictatorial se enfrentan regularmente, estrategias convencionales basadas en normas jurídicas y axiológicas. (Quispe, 2014, p.56)

Si bien entre las diferentes citas mencionadas existe en sus bases a la definición básica de cultura organizacional como conjunto de conductas, hábitos, creencias establecidas y valores compartidos (entre sus integrantes) que conforman la identidad

de una organización (diferenciándose de otra), se considera que una determinada cultura puede ser heredada por los nuevos y futuros integrantes de esa organización.

Siendo de carácter antropológico, sociológico, comunicativo y religioso, la cultura constituye la raíz del sistema de gestión organizacional, donde deben existir criterios unificados para fortalecer los intereses de todos los integrantes.

En muchos casos la cultura de gestión democrática es opacada bajo las sobras de la cultura de gestión dictatorial, en donde la ley desfavorece a los opositores de quien lleva el mando, y favorece desmesuradamente a los interesados y encompadrados.

### Comunicación

La comunicación sociabiliza a los individuos para formar una sociedad, dentro esta existe un proceso y tiene formas: “la persona vive, en el día a día, ha de saber comunicar pensamientos; estructurar, (...) Egan (2000), pueda establecer unas relaciones óptimas, basadas en el respeto y la comprensión; además de acceder a la cultura y comprender el mundo que le rodea” (Hartog, 2015, p.29).

Dentro de una organización, la comunicación se define como: “el proceso de emisión y recepción de mensajes, que puede ser interno o externo; siendo aquel el que se suscita en las relaciones que se dan al interior de la empresa y este el que se produce entre distintas compañías (...)” (Hartog, 2015, p.30).

Asimismo, Hartog (2015) menciona que: “dentro de la comunicación interna se distinguen dos tipos: formal e informal. Ambas deben producirse para obtener un óptimo desempeño laboral de los trabajadores y para que estos puedan establecer buenas relaciones con los compañeros y jefes de su centro laboral”.

En una organización, una comunicación formal traslada y “transmite los mensajes oficiales de la organización, respetando y siguiendo las líneas del organigrama, otorgando una visión clara de los cauces del traslado de la información [se dan en reuniones, los manuales de funciones; las publicaciones institucionales, etc.] (Ocampo, 2007)” (Hartog, 2015).

En una organización, la comunicación informal transmite contenidos que “no son oficiales, se produce de forma espontánea y no está controlada por los altos ejecutivos” (Hartog, 2015). Asimismo, dentro de este tipo de comunicación puede sobresalir el rumor, donde ausenta la comunicación formal por llevar información dudosa proveniente de fuentes sin clara identificación, y esta información perjudicaría a la organización.

Sobre las redes de comunicación entre personas, Hartog (2015) considera principalmente a tres redes: La comunicación descendente, que se lleva desde la jerarquía (coordina, informa, motiva y controla) y se va hacia los empleados. La comunicación descendente comunica el orden establecido en sentido imperativo, y en el sentido de organizar y ordenar (comunicar la cultura organizacional y su cumplimiento). La comunicación ascendente se lleva desde los trabajadores (evalúa, informa y sugiere) y va hacia la dirección, se comprueba la recepción del mensaje, en forma de respuesta a la comunicación descendente. La comunicación horizontal se lleva entre los trabajadores del mismo nivel jerárquico (coordinar).

Hartog (2015) prioriza el uso de la comunicación para el éxito de una organización:

Ferrer (2000) en su libro “La comunicación en la empresa” afirma que la falta de una eficaz comunicación es el origen de problemas. En buena medida, dice el autor, la comunicación define el éxito de una organización en el establecimiento de la imagen que ella quiere dar al interior y al exterior. Es por esto, que las empresas están haciendo un gran esfuerzo por eliminar las barreras en la comunicación organizacional, entendiendo que esta se da en un sistema complejo, influenciado e influyente en el clima laboral, que conlleva mensaje y que implica a personas. (p.32)

Dentro de este marco, se sostiene que: “la alta dirección debe preocuparse por gestionar las técnicas y las actividades que propicien un modelo de comunicación adecuado para el flujo rápido de información al interior y al exterior de su organización” (Hartog, 2015).

La comunicación institucional educativa analógicamente es: “la clave, la llave que abre las puertas de la organización a sociedades complejas y cambiantes. (...) la

comunicación es esencial en la organización, no sólo para transmitir autoridad, sino también para lograr la cooperación de los distintos miembros” (Aguado, 2012, p.17).

La comunicación oportuna en una organización es el puente entre los seres humanos, Quispe (2014) afirma:

La importancia de la comunicación oportuna; está en que permite ingresar al interior de los problemas institucionales, a sus miembros los convierte en una parte de la organización y los involucra con sus objetivos y metas, en tanto que asimilan la idea de estar comprometidos con la institución. El estar comunicados les pone más cerca entre los miembros y eso los consolida como organización.

Es verdad, la comunicación oportuna, veraz y democrática; incluye a los miembros de la organización en la medida que se establece una relación más cercana con aproximaciones fraternales entre las autoridades y los subordinados. La comunicación entendida como el puente que conecta a los humanos, tiene que ser entonces, una política institucional efectiva. El uso formal y convencional de las comunicaciones y los no formales deben conducir a la práctica democrática y horizontal de la gestión. (p.57)

Los diferentes estudios coinciden que la comunicación en una organización desde el punto de vista sociológico y psicológico puede disminuir el clima laboral hostil, aclarar dudas y falsas percepciones, favoreciendo como resultado la imagen institucional. Es la llave maestra de una organización que abre puertas para poder comunicarse hacia el exterior (clientes y asociados) y principalmente hacia el interior (integrantes). Es el puente que permite la información de saberes institucionales y la coordinación de actividades entre los participantes para el logro de los objetivos y metas organizacionales. Sin la comunicación en una organización lo mencionado antes no sería posible y los integrantes del sistema humano estarían aislados, en una desorganización y a la deriva. Es por eso que algunos autores sugieren una comunicación adecuada, oportuna y fluida, pudiendo ser acompañada de expertos en comunicación que ilustren teóricamente (a gestores y trabajadores) la objetividad y la subjetividad que están condicionadas a la institución en sociedad.



## Valores compartidos

Algunos investigadores expresan que existe relación entre la ética y los valores (en el contexto de marketing). Asimismo, dentro del tema de comportamiento organizacional, la conducta ética se puede concretar si hubiese una cultura basada en valores. Tal como se señala: “Los valores se definen como (...) convicciones básicas de un modo peculiar de comportarse que es considerado preferible en lo individual o social, o en ambos (...) (Robbins, 2004, p. 63)” (Alva et al., 2005, p.84).

Bajo este mismo contexto, se considera que los valores son el conjunto de: “creencias, posturas y principios que hacen posible que el hombre pueda conducirse diferenciando el mal y el bien. Los valores sirven para guiar nuestras acciones o las acciones de las instituciones, (...) valores porque se trata de la convicción individual y grupal” (Quispe, 2014, p.59). Por ello:

La importancia de los valores para una institución educativa, radica en tanto que sustenta, la conducta institucional y colectiva; expresada en el nivel de su organización, el desarrollo de su práctica y en el nivel de compromiso que adquiere con la humanidad. No olvidemos que los valores individuales y colectivos permiten convivir armoniosamente al interior de una organización, creo que la normatividad legal se convierte solo en parte de los formalismos en circunstancias donde los valores se convierten en el pilar de la vida institucional. (Quispe, 2014, p.60)

En síntesis, los valores: “son los principios que guían la conducta de los miembros de la organización. Lo recomendable es que estos valores estén formalizados y por escrito en lo que algunas compañías llaman Credo, como señala Bernstein” (Alva et al., 2005). Asimismo:

Contienen un elemento de juicio porque incorporan las ideas personales sobre el bien, lo correcto y lo deseable. Los valores tienen atributos de contenido y de intensidad. De contenido porque considera que un modo de conducirse es importante. De intensidad porque especifica qué tan importante. Cuando los valores están clasificados por su intensidad estamos obteniendo un sistema de valores (basado en Robbins, 2004, p. 63). (Alva et al., 2005, p.85)

Los valores son de vital importancia para clima y la cultura organizacional porque mejoraría el pensamiento social dentro del ambiente laboral donde se ponga en práctica la acción de hacer lo correcto, el respeto, la cooperación, etc. como bases de convivencia para llevar una vida armoniosa siendo esta requerida en la cultura de un sistema organizacional.

### Expectativas

Algunos autores estiman que los seres humanos vinculan sus expectativas sociales con la calidad de vida, que satisfaga sus necesidades. Dentro de una organización, las expectativas del personal (individual o colectivo) están relacionadas al reconocimiento laboral y de innumerables casos en situación económica.

El sentido común y los tratados de Psicología más la teoría de las expectativas nos dicen que los humanos comunes y corrientes; creamos organizaciones, formamos instituciones o ingresamos a ellas cuando ya están formadas y en desarrollo; con la finalidad de satisfacer nuestras necesidades. Las expectativas fundadas en las necesidades y las experiencias, motivan aún más el accionar individual o colectivo de los humanos; con lo que se evidencia, que el accionar de las personas están fundadas en sus requerimientos y las decisiones que asumen conscientemente, en la perspectiva de alcanzar sus metas y objetivos; es decir, las personas en el interior de una organización aspiran algo, quieren cosas. Nada es gratuito, las expectativas caminan en el mundo interior de cada miembro de la organización al que debe alcanzar de manera colectiva o individual. (Quispe, 2014, p.61)

Una de las definiciones en referencia sobre la palabra “expectativa”, la Real Academia Española (2014) nos hace recordar que es “la esperanza de conseguir algo, si se presenta la oportunidad que se desea u ocurre una eventualidad o suceso que se prevé (o se conocerá por indicios lo que se ha de suceder)”. Dentro de una organización, los trabajadores pueden tener diferentes expectativas en forma individual o compartida (grupal). Desde los estudios recogidos en esta investigación, los autores mencionan las diferentes expectativas materiales e inmateriales de acuerdo a sus intereses o necesidades actuales de los trabajadores. De las cuales la expectativa material más esperada es el aumento salarial seguida de algún tipo de

recompensa reconocida por sus aportes. Pero para otros puede ser igual o más importante que lo material, lo inmaterial. Gestores, administrativo y docente pueden considerar que las aspiraciones del crecimiento personal en forma profesional e intelectual, así como también desarrollarse laboralmente en un ambiente saludable podrían ser alimentos para la felicidad y el espíritu.

### **2.3.2 PERCEPCION DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL**

La percepción humana está constantemente en el día a día para hacer presente lo que puede ser interpretado y a su vez, puede tener consecuencias de forma social. “La imagen constituye un fenómeno cultural presente en todas las civilizaciones, plasmado en diversas manifestaciones y estudiado por muy diversas disciplinas, sociología, psicología, arte, tecnología o derecho, entre otras. García de los Salmones (2001) y Schlesinger (2009)” (Ruiz, 2013, p.22). Por otro parte: “Casasús (1973) argumenta que es importante que dichas ramas de investigación aporten datos a la teoría de la imagen, para ponerla al servicio integral del hombre. El tema se abordará sobre la base de tres vías, la percepción, la información y la semiología” (Ruiz, 2013, p.22).

En relación a lo anterior dicho: “Herranz de la Casa (2007; 25), concluye gestionar la comunicación puede ser una estrategia fundamental para generar transparencia dentro y fuera de las Organizaciones no lucrativas y en consecuencia, puede ser una herramienta para mejorar la imagen como percepción pública a corto plazo; (...)” (Ruiz, 2013, p.2).

Robbins y Coulter (2005) definen la percepción: “es un proceso por medio del cual los individuos dan significado a su ambiente organizando e interpretando sus impresiones sensoriales. La investigación sobre la percepción demuestra sistemáticamente que los individuos pueden ver la misma cosa, pero percibirla de manera diferente” (p.357).

En la introducción de la investigación de Ruiz (2013) comparte con otros autores citados:

La percepción mental que los públicos tengan de una organización, o de los productos de la misma, depende en gran medida de la imagen que la

organización de a conocer y de cómo sea comunicada su identidad corporativa y las distintas labores que a diario se desempeñan. En el proceso de generación de la imagen corporativa la comunicación juega un papel muy importante, pues favorece el conocimiento y la familiaridad hacia una compañía y estas variables influyen positivamente en la percepción sobre la misma. (Worcester y Lewys, 1989; Alpert y Kamins, 1994; Turban y Greening, 1996; Low y Lamb, Jr, 2000 y Lewis, 2001 Citados por García y Rodríguez, 2005; 123). (p.1)

La imagen está asociada a la percepción humana dentro de su interpretación: “La imagen se configura en el individuo a través de la percepción de los diferentes atributos de la organización, en la que se entremezclan estímulos internos y externos. Estos últimos son inherentes a cada individuo, (...) (Shiffman y Kanuk, 1983; pág. 142)” (Ruiz, 2013, p.29).

De esta manera la autora define así a la imagen corporativa a través de una cita:

La imagen corporativa es considerada por Capriotti como una estructura mental cognitiva que se forma por medio de sucesivas experiencias directas o indirectas de las personas con la organización que estaría formada por un conjunto de atributos significativos y posee un conjunto de aspectos que la caracterizan: la imagen implica un grado de abstracción y anonimización, la imagen se constituye como una unidad de atributos, siempre hay una imagen - aunque sea mínima, ninguna imagen es definitiva. (2009). (Ruiz, 2013, p.56)

“La imagen institucional es una idea de percepción que generalmente los usuarios reciben en sus sentidos, creencias, sensaciones e impresiones que una organización transmite sobre si (Amaya, 2010)” (Quispe, 2014, p.63). También añade Quispe (2014) que la imagen institucional “...es la satisfacción total de los miembros de la institución más la comunidad de usuarios” (p.63). Estos usuarios son influenciados por la calidad de servicios o productos brindados desde una organización (compromiso humano concretando acciones).

“Así, la gestión de la imagen institucional se hace relevante ya que es un elemento básico de la dirección estratégica, es un factor de atracción hacia las organizaciones y

además funciona como un elemento aglutinador (Traverso, 2005)” (Ruiz, 2013, p.56). Por otro lado:

La imagen corporativa o institucional es necesaria como elemento de diferenciación en mercados cada vez más saturados de productos inespecíficos cuyo consumo muchas veces depende de una pura reacción emocional o afectiva. En esta situación cada vez más generalizada la imagen corporativa se convierte en un valor añadido y en un factor de competitividad empresarial, tal y como reconocen muchos profesionales de la gestión empresarial (Mínguez, 2000; p 5). (Ruiz, 2013, p.57)

Esta segunda variable, la percepción de la imagen Institucional tiene como dimensiones a la gestión, el nivel académico y los servicios.

#### 2.3.2.1: Gestión

Algunos expertos, hacen recordar que la sociedad del conocimiento requiere que las instituciones educativas “desarrollen nuevas capacidades y competencias en sus alumnos, lo que a su vez les demanda una reconceptualización del currículo, la pedagogía, la evaluación y la gestión. A esta necesidad de transformación de la educación es necesario que nuestros países respondan” (Castillero et al., 2009, p.9).

La definición gestión desarrollada dentro de una organización, está relacionada al funcionamiento y la dinámica institucional “De acuerdo con Antúnez (1998:59), la palabra gestión es actualmente una de las más utilizadas cuando se trata de describir o de analizar el funcionamiento de la institución escolar. En cualquier caso, el término gestión sugiere actuación, tiene siempre una dimensión dinámica (...)”. (Castillero et al., 2009, p.9)

Algunos enfoques del término gestión son mencionados por Castillero et al. (2009):

- a) La gestión como acción y efecto de la administración material del centro.
- b) La gestión como un conjunto de actuaciones propias de la función directiva como sinónimo de administración – dirección.
- c) La gestión como tarea que se realiza por encargo.

d) La gestión como proceso integrado de planificación, ejecución y control.

A partir de lo señalado en las líneas anteriores, podríamos ver la gestión escolar en los siguientes términos:

El concepto de Gestión Escolar no es más que el conjunto de actuaciones que se desarrollan en el centro como expresión del gobierno institucional, bajo la conducción y responsabilidad del director, para definir sus objetivos y diseñar la naturaleza y desarrollo de las tareas para alcanzarlos. (p.10)

De manera que la demanda por una verdadera escuela esperada es una constante para una sociedad competente “(...), el desafío es construir una nueva forma de hacer escuela, que más que un espacio físico, sea una organización de aprendizaje, con una nueva modalidad de gestión que permita situar a directivos, profesores y alumnos como reales protagonistas del quehacer institucional” (Castillero et al., 2009, p.12).

Para lograr el éxito de una organización educativa depende de las decisiones y acciones del gestor sobre esta, así sostiene Castillero et al. (2009):

Que la organización educativa, ya sea el Ministerio de Educación, el Sistema Educativo o el Centro Educativo, tenga éxito como cualquier empresa humana organizada, dependerá en gran medida de la calidad de su personal y de su compromiso en el cumplimiento de sus responsabilidades individuales y de grupo. Es vital, entonces, la conducción de la misma; ésta supone, necesariamente, la conjugación de recursos materiales, físicos, financieros, ambientales, tecnológicos, conocimientos teóricos y técnicos e información, pero también de personal docente, técnico, administrativo y directivo reconocidos como los recursos humanos que son un pilar fundamental de los sistemas educativos. (p.8)

Se puede entender que la gestión educativa es la capacidad de relacionar apropiadamente “(...) la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, así como la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea” (Martínez, 2012, p.17).

González, Nieto, y Portela (2003) señalan:

La teoría de la gestión (del Management) integra un variopinto mosaico de teorías y modelos que, ya desde sus orígenes, han contribuido notablemente al desarrollo de las organizaciones modernas. Constituye, por así decirlo, una macro-teoría que ha ido asimilando en su seno aportaciones provenientes de, por ejemplo, los principios de la Gestión Científica de Taylor y de la Gestión Administrativa de Fayol, el modelo de Burocracia de Weber, el movimiento de Relaciones Humanas y el de Recursos Humanos o la teoría de Sistemas y de la contingencia estructural. Pero, básicamente, estas aportaciones se concretan en dos grandes líneas teóricas: una concibe a los centros escolares como organizaciones formales; otra, como organizaciones informales. (p.6)

A través de lo mencionado, la autoría señala que la teoría de estructuras formales (o sistemas técnicos) prioriza las metas de la organización (y no de los individuos) como “referente primordial para determinar cómo debe ser (el diseño) y qué debe hacer (control) una organización” (González et al., 2003). Además la determinación de las metas forma parte de procesos políticos (agentes o promotores de la institución). Sin embargo, la teoría de las estructuras informales (o sistemas sociales) prioriza las motivaciones personales y sociales (interacción y comunicación espontánea) de los integrantes de la organización, satisfaciendo sus necesidades al margen de la estructura formal (González et al., 2003).

En reflexión de lo anterior, la estructura formal (y los estilos de gestión) de una organización “...deben modificarse para mejorar las condiciones de trabajo de los individuos y satisfacer sus necesidades de auto- realización (...) la satisfacción de los miembros será un medio para conseguir de ellos un mayor rendimiento para la organización (Scull y Conley, 1995)” (González et al., 2003, p.7). Considerándose de este modo a los miembros de una organización como componentes de la sinergia:

La sinergia se expresa mediante el siguiente axioma: “el todo es superior a la suma de sus partes”. Esto significa que los esfuerzos coordinados y programados, conjuntos de los componentes de un sistema en su totalidad, consiguen efectos y resultados superiores.

La sinergia produce un resultado superior a la simple suma numérica ( $2 + 2 = 5$ ), ya que los elementos, al estar correctamente coordinados, se impulsan unos a otros. (Hernández y Rodríguez, 2011, p.18)

Asimismo, puede concluirse que, la teoría de la gestión es: “...un cuerpo organizado de principios y regularidades que explican el funcionamiento de las organizaciones, lo que se aplica para guiar y prescribir cómo han de funcionar y cómo han de ser gestionadas con el propósito de que alcancen la mayor eficacia y eficiencia posibles” (González et al., 2003, p.7).

Hernández y Rodríguez (2011) dentro de la gestión y gerencia de empresas compara algunas definiciones entre gestión y administración:

El término gestión, según la Real Academia Española, proviene del verbo gestionar: “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”.

Gerencia y gestión son términos que se utilizan más en el ámbito empresarial, mientras que administración es un término muy amplio y universal. Mientras que la administración como ciencia o técnica se centra en el diseño interno de la empresa, de sus estructuras, procedimientos y sistemas de información para planear, organizar, dirigir y controlar sus recursos y sus procesos, la gerencia implica, además, la comprensión del entorno, la conceptualización de la función de la empresa en el mercado y la gestión para lograr resultados en el contexto en que opera o desea competir. (p.3)

Mas aportes para la definición de gestión la encontramos a continuación: “Es un Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa: una buena gestión hace que las empresas ganen dinero. (Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.)” (Quispe, 2014, p.64).

Otra definición aportada, Quispe (2014) afirma: “Bajo el espíritu de este concepto, afirmo que gestión no es más que el conjunto de acciones que asumen los gestores a fin de conseguir objetivos trazados [en una organización]” (p.65).

Para los autores mencionados, dentro de la gestión involucraría diversos factores, uno de sus principales seria el factor humano, sugerida también por la teoría Z; la satisfacción del cliente interno (personal) en un clima y cultura organizacional apropiada con valores e integración para fortalecer la imagen institucional percibida por clientes internos y externos (usuario) en satisfacción. Pero la gestión institucional



en su acción se acerca y se relaciona con otras gestiones, sea la gestión social en interacción con la comunidad, la gestión del conocimiento (transferencia de conocimientos), la gestión de los proyectos (cumplimiento de proyectos programados), gestión ambiental en defensa del medio ambiente y la gestión moderna para resolver dificultades y dar alcance de mayor eficacia y eficiencia posible a través de acciones dinámicas y adecuadas por el gestor sobre un sistema humano armonioso con el sistema técnico para la solución de problemas que desafían el futuro humano.

### Planifica

Expertos mencionan que los planes y la planeación son fundamentales para lograr los resultados deseados:

Muchos han comentado la importancia de los planes y de la planeación, como demuestran las diversas menciones sobre el tema. Desde el notable filósofo chino Confucio, quien dijo, "Un hombre que no planea a futuro, encontrará problemas a su puerta" hasta el legendario entrenador de fútbol de Crimson Tide, Paul "Bear" Bryant, quien decía, "Ten un plan, síguelo y te sorprenderá qué tan exitoso puedes ser. La mayoría de las personas no tiene un plan, y por eso resulta sencillo vencerlas", vemos la importancia de la planeación. Los grandes gerentes necesitan aprender a planear y luego hacerlo. Como novelista, Richard Cushing dijo, "Siempre planea a futuro. No estaba lloviendo cuando Noé construyó el arca". (Robbins y Coulter, 2010, p.117)

¿La planeación es formal o informal? Ante esta interrogante se estima que: "Todos los gerentes planean y en parte lo hacen informalmente. En la planeación informal nada está escrito y hay pocas metas (o ninguna) que se compartan en la organización" (Robbins y Coulter, 2005, p.158).

A su vez se afirma que "Cuando utilizamos el término planeación, queremos decir planeación formal. En la planeación formal se definen los objetivos específicos durante un periodo específico. Estos objetivos se plantean por escrito y se comparten con los miembros de la organización para reducir la ambigüedad (...)" (Robbins y Coulter, 2010, p.144).

González et al. (2003) sostienen:

En todo caso, atribuir este carácter formalizado a la planificación no debiera conducir a pensar que ésta puede ser rutinizada (incluso a pesar de que, como proceso, puede ser esquematizada, como se verá más adelante). Todo lo contrario: en rigor, la planificación no puede ser rutinizada (Alexander, 1992). Lo que normalmente es objeto de planificación no son problemas típicos, sino únicos (aun con las concomitancias que pueda haber entre ellos) y, por tanto, difícilmente podrán ser atendidos de modo satisfactorio con soluciones ya existentes aplicadas de manera rutinaria. Ello permitirá diferenciar entre la actividad «real» de planificación y la «aparente» (como cuando la planificación se reduce a la mera aplicación reiterativa de las regulaciones y controles existentes) (ibíd.: 72). (p.212)

Asimismo, dentro de este marco se aclara:

Planificar es un procedimiento formalizado para producir un resultado definido (que adopta la forma de un sistema integrado de decisiones). Desde esta perspectiva, la planificación consta de dos dimensiones: de una parte, la utilización de un procedimiento formalizado y, de otra, la persecución de un resultado integrado; a saber, un sistema de decisiones. Pero lo que la singulariza es la sistematización que la formalización introduce en el fenómeno al que se trata de aplicar. Tal formalización constituiría, pues, «la clave para entender la planificación» (Mintzberg 1994: 12). En este contexto, formalizar vendría a significar a) descomponer, b) articular y, en definitiva, c) racionalizar los procesos mediante los que las decisiones son tomadas e integradas en la organización. En efecto, la planificación suele ser caracterizada considerándola regida por la racionalidad formal, que, «por supuesto, está basada en el análisis, no en la síntesis» (ibíd.: 13). (González et al., 2003, p.211)

Desde la perspectiva de la administración, la planeación es una dimensión de esta y es definida de la siguiente manera:

“La planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes (...). La planeación se ocupa tanto

de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo)” (Robbins y Coulter, 2005, p.158).

Robbins y Coulter (2010) consideran dentro de los Objetivos de la planeación:

La planeación parece necesitar mucho esfuerzo. Entonces, ¿por qué los gerentes deben planear? Podemos darle al menos cuatro razones. Primero, la planeación proporciona dirección a los gerentes y también al resto de los empleados. Cuando los empleados saben lo que su empresa o equipo de trabajo intenta lograr y lo que ellos deben hacer para contribuir en el logro de los objetivos, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre sí y hacer lo necesario para cumplir con los objetivos. Sin planeación, los departamentos e individuos podrían trabajar en objetivos diferentes y evitar que la organización logre sus objetivos con eficacia.

Luego, la planeación reduce la incertidumbre, ya que obliga a los gerentes a ver a futuro, a anticipar el cambio, a considerar el efecto del cambio y a desarrollar respuestas adecuadas. Aunque la planeación no eliminará la incertidumbre, los gerentes planean para que puedan responder con eficacia.

Además, la planeación minimiza el desperdicio y la redundancia. Cuando se coordinan las actividades laborales en torno a planes, las ineficiencias se vuelven obvias y pueden corregirse o eliminarse.

Por último, la planeación establece los objetivos o los estándares utilizados para controlar. Cuando los gerentes planean, desarrollan objetivos y planes. Cuando controlan, ven si los planes se han llevado a cabo y si se cumplieron los objetivos. Sin planeación, no habría objetivos con los cuales medir o evaluar el esfuerzo laboral. (p.145)

En la planeación se establecen dos elementos fundamentales:

Planear consta de dos elementos importantes: metas y planes. Las metas son los resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras. Las metas son objetivos y usamos los dos términos indistintamente. Marcan la dirección de todas las decisiones administrativas y forman los criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo. Por eso se dice que son los cimientos de la planeación. Además, uno tiene que saber cuál es el resultado

buscado antes de trazar los planes para conseguirlo. Los planes son documentos en los que se explica cómo se van a alcanzar las metas, y por lo regular se delinea la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretar las metas. Cuando los gerentes planean, establecen metas y planes. (Robbins y Coulter, 2005, p.160)

“La planificación puede ser definida como una actividad deliberada consistente en desarrollar un conjunto de posibles acciones adecuadamente articuladas para alcanzar un conjunto de metas” (González et al., 2003, p.208). Asimismo, la planificación:

- Constituye una actividad humana y social de carácter fundamental, por lo que puede ser considerada intrínseca a toda actuación humana y social.
- Presenta una naturaleza anticipatoria; es decir, está orientada a estados futuros.
- Permanece siempre vinculada a la acción.
- Articula decisiones referidas a acciones para lograr metas u objetivos.
- No es infrecuente que siga procedimientos definidos y que acabe quedando reflejada por escrito. (González et al., 2003, p.208)

A su vez, adicionalmente se sostiene:

Sí cabe comenzar conviniendo en que planificar puede considerarse una actividad humana básica (Alexander, 1992). Incluso puede llegar a considerarse una parte fundamental de ella, ya revista ésta un carácter estrictamente individual o un carácter social: toda acción humana podría considerarse un proceso enormemente complejo del que la planificación constituiría un aspecto esencial, que a menudo no permite fácilmente ser diferenciado de otros. Así, pues, no es extraño que se le haya atribuido carácter universal y omnipresente. Tal como afirma Sybouts (1992: 1), «planificar es algo que prácticamente todos hacemos y continuaremos haciendo de múltiples maneras». (González et al., 2003, p.209)

Algunas definiciones presentadas por algunos investigadores.

“Planificar significa ajustar conjuntamente una serie de actividades en un todo significativo (Van Gusteren, 1976)” (González et al., 2003, p.211).

“Planificar implica conferir mayor organización a algo (...). Significa adoptar un compromiso factible que permita organizar cursos de acción ya disponibles (Van Gusteren, 1976)” (González et al., 2003, p.211).

Planificar es actuar sobre el futuro y llegar a controlarlo. La planificación consiste no sólo en pensar en el futuro, sino también en actuar para hacerlo factible. De este modo, vinculada a la acción y, más aún, a su control. Y se desdibujan las diferencias entre la planificación y su implementación. La planificación termina introduciendo de esta manera, a través de la acción, certidumbre en el futuro.

Planificar es el diseño de un futuro deseado y de maneras efectivas de provocarlo» (Ackoff, 1970). (González et al., 2003, p.210)

Otros aportes hallados para la definición de planificar:

Planificar “(...) trata de v. tr. Elaborar un plan general, detallado y generalmente de gran amplitud, para la consecución de un fin o una actividad determinados: planificaron el trabajo hasta el último detalle (Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.)” (Quispe, 2014, p.69).

“Planificar es tomar decisiones referidas al futuro. Desde esta perspectiva, planificar es, ante todo, elegir y decidir; esto es, determinar conscientemente acciones y sus condiciones de realización (por ejemplo, recursos para realizarlas)” (González et al., 2003, p.210).

La *planificación* “(...) es asimilable a un proceso de decisión racional, particularmente en el sentido de que es instrumental para el logro de unas metas u objetivos (...); esto es, unos estados deseados que la organización persigue hacer realidad. (González et al., 2003, p.210).

La planificación como proceso González et al. (2003) reafirman:

También han suscitado cierto acuerdo, y entre ellos merecen ser destacados los siguientes (Alexander, 1992):

1. Identificación de un estado deseado que, al quedar confrontado con la situación actual, hace emerger un problema, el cual, a su vez, ha de ser explorado y definido.

2. Formulación y articulación clara de las metas y objetivos que van a ser perseguidos.
3. Proyectar soluciones alternativas bajo condiciones previstas, así como predecir su impacto.
4. Diseño de alternativas de acción para hacer realidad los logros perseguidos.
5. Comprobación de las alternativas de acción diseñadas, particularmente su consistencia interna (esto es, si responde a los objetivos marcados y las condiciones previstas) y su viabilidad (esto es, si es realizable dadas las limitaciones existentes y los recursos disponibles).
6. Valoración de las alternativas de acción y selección de las mismas para su puesta en práctica.
7. Preparación y programación de la puesta en práctica del plan. Incluso dentro de cada una de estas etapas, cabría diferenciar las siguientes actividades (Nutt, 1986):
  - Búsqueda, o recogida de información.
  - Síntesis, o relacionar y combinar sistemáticamente la información obtenida, así como las ideas que genere.
  - Análisis, estudio y contrastación de resultados.

Esta manera de entender el proceso de planificación ha tenido proyección en la educación escolar, ámbito en el que han surgido esquemas siquiera próximos al anterior (DES, 1989; Hargreaves y Hopkins, 1991; Hopkins y MacGilchrist, 1998). (p.213)

En consecuencia, se puede entender:

La planificación, planeación o el planeamiento, es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. En el campo académico, hemos casi ya consensuado, que la planificación es todo un proceso de toma de las mejores decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación del presente y los diversos factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos y fines. Va de lo más simple a lo complejo,

dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes. (Quispe, 2014, p.69)

De este modo, se comprende que:

La Planificación implica metas, objetivos, estrategias y planes; elementos que, posteriormente, son reflejados mediante la Organización en la estructura de la institución. En educación, estos dos aspectos tienen un uso muy amplio puesto que una misma institución, como el Ministerio de Educación, los aplica a nivel nacional, regional, local y de aula, descansando en ambos términos el éxito de la calidad educativa a cualquier nivel (Marconi, 2012). (Quispe, 2014, p.71)

En conclusión, los expertos sostienen que la planificación es de carácter racional, histórico y social, ya que desde el origen del hombre en sociedad, este planifica actividades fuera y dentro del hogar para vivir. De tal manera que ya se aplicaba la planificación sin haber conocido alguna teoría referente a esta, mucho menos eran conocidas las teorías de las ciencias administrativas que hoy son aplicadas por las organizaciones serias en forma estratégica y táctica. Además se cree que la teoría de la planeación moderna se desarrolla gracias a otras disciplinas científicas (antropología, administrativa, política, de información, de desarrollo, etc.) y en codesarrollo cada una desde sus propias teorías y métodos.

Además, los expertos reconocen la importancia de la planeación formal para definir los objetivos específicos, esta es una actividad deliberada y significativa de carácter individual o social con naturaleza anticipatoria (adopta un compromiso factible) que desarrolla acciones articuladas. Se afirma que planear consta de dos elementos importantes como las metas (cimientos de la planeación, objetivos o resultados deseados) y los planes (documentos con futuras acciones para alcanzar las metas) que generan ventajas organizacionales, ya que la planeación marca una dirección, reduce la incertidumbre, reduce los desechos y las redundancias, y establece los criterios para controlar anticipadamente a partir de un proceso de toma de decisiones apropiadas para el futuro deseado de una gestión.

## Ejecuta

Según la Real Academia Española (2014) “ejecutar” puede tener las siguientes definiciones:

Del lat. mediev. *executare*, y este der. del lat. *exsecūtus*, part. pas. de *exsēqui* 'consumar, cumplir'.

1. tr. Poner por obra algo.
2. tr. ajusticiar (dar muerte al reo).
3. tr. Desempeñar con arte y facilidad algo.
4. tr. Tocar una pieza musical.
5. tr. Der. Reclamar una deuda por vía o procedimiento ejecutivo.
6. tr. Inform. Poner en funcionamiento un programa.
7. tr. p. us. Ir a los alcances de alguien a quien se persigue. (Diccionario de la Lengua Española, 23ª edición)

Ejecutar también se define: “realizar una cosa o dar cumplimiento a un proyecto, encargo u orden” (Quispe, 2014, p.71). Por otro lado:

La ejecución en el campo de la administración, se entiende como el momento de la concreción de una acción que fue diseñada, organizada y pensada; tal vez por eso los conocedores de la materia perciben a la ejecución como el momento supremo de la acción administrativa. Se pudo haber planificado todos los detalles para el logro de los objetivos, pero si no se ejecuta, es como que hubiere quedado solo escrito a la espera de una acción. Por su puesto, el que ejecuta; es decir la autoridad, tiene que tener personalidad, carácter, conocimiento, dominio, cultura y sobre todo una cosmovisión que reproduzca objetivamente el mundo material y lo subjetivo de los subordinados. En este sentido es conocido la existencia de distintos tipos de autoridades: el que controla y vigila al centímetro, el que deja hacer lo que quiere y el que se aproxima al subordinado para afianzarlo en sus conocimientos y constituirse en una suerte de guía. (Quispe, 2014, p.72)



Adicionando a lo anterior, expertos manifiestan también que quien ejecuta acciones en una institución educativa debe utilizar criterios democráticos con diversos grupos especialmente con sus integrantes en la educación básica del sistema público. El que ejecuta en democracia apertura mejores opciones a ser considerado una autoridad referente, sobrepasando los prejuicios de la edad (joven versus mayor) y del género (hombre versus mujer) de este, que cuente con rasgos de sensatez, de equilibrio emocional y de conocimiento dotado, evitando el autoritarismo sobre los subordinados.

### Evalúa

El acto de evaluar se puede desplazar a diferentes niveles dentro del sistema educativo (estudiante, docente, institución y afines) con propósitos juiciosos de aprendizaje y mejora de una realidad contextual de los participantes involucrados. Según lo expresado por algunos expertos e investigadores.

Martínez (2012, p.90) en referencia a las prácticas de evaluación señala: “Pero no sólo se evalúa al alumno, sino también al docente, para que éste logre que el objetivo se plantee en clase, se adquiera el conocimiento, la habilidad y la actitud requeridos en los planes de trabajo”.

Así también, se evalúa a la institución, se verifica que haya aportado todo lo necesario para que los otros dos actores logren su objetivo, es decir, medir si facilitó o no el proceso. Si entregó las herramientas necesarias, implementó los cambios necesarios, se desarrolló conforme a su medio y las exigencias de éste, etc.

Es un control de la calidad de los resultados, pero la evaluación requiere no minimizar su función, se debe considerar desde el diseño de las herramientas que arrojen resultados reales y verídicos, se debe tener en cuenta que una prueba escrita no es la única herramienta para evidenciar el actuar y los objetivos alcanzados de tales ejes. (Martínez, 2012, p.90)

El sentido de la evaluación dentro de la evaluación del centro escolar como proceso de mejora, González et al. (2003) mencionan:

Para captar el sentido genuino de la evaluación debemos interesarnos por el criterio que orienta y sustenta el juicio crítico que le es propio, admitiendo que puede resultar muy subjetivo por naturaleza y que, en la mayor parte de los casos, estará determinado por valores, normas y preferencias sociales o individuales. Esta circunstancia, unida a la variedad y heterogeneidad de aspectos que abarca el centro escolar como objeto de evaluación, hacen que la tarea de elegir criterios y juzgar la calidad (también se alude al mérito o a la valía) sea una de las más delicadas y controvertidas. A este respecto, Nevo (1997) nos sugiere que los enunciados de calidad relativos a los diversos aspectos del centro escolar pueden y deben formularse a partir de uno o más de los siguientes criterios generales:

- Logros de objetivos importantes en consistencia con necesidades especificadas.
- Comparación con otros centros escolares o con otros aspectos o componentes alternativos (Calidad de objetos alternativos).
- Ideales, normas y valores sociales deseados o aceptables.
- Estándares, acordados por grupos relevantes o reconocidos por expertos (juicio críticos). (p.266)

De esta manera los investigadores aseguran:

Por lo demás, cualesquiera de estos criterios deben concretarse dentro del momento y contexto específicos del centro escolar y de la función de la evaluación. Cuando lo que se juzga no son determinados aspectos o dimensiones del centro escolar, sino su calidad en conjunto, ese imperativo se hace más patente. Valorar globalmente la calidad del centro (o juzgar si el centro es bueno o mejor) sólo puede hacerlo el propio centro o alguien perteneciente a él, «que conozca muy bien sus necesidades, sus preferencias y las restricciones del contexto en el que se mueve, y que, además, pueda actuar en su nombre» (Nevo, 1997: 27). (González et al., 2003, p.267)

Dentro de este marco, existen razones positivas para llevar a cabo una evaluación. “En los diferentes niveles de un sistema educativo, la evaluación puede satisfacer múltiples y distintas necesidades” (González et al., 2003, p.267). Asimismo se señala que en la evaluación escolar resaltan las siguientes funciones: “Formativa (...) para

la toma de decisiones o para la mejora y el desarrollo de actividades y sumativa (...) para la rendición de cuentas, para la profesionalización o para certificar (o acreditar)” (González et al., 2003).

De las anteriores funciones se puede adicionar que: “...la evaluación puede cumplir, deliberadamente o no, una función psicológica o socio-política nada desdeñable. Se utiliza, o sirve, como mecanismo de aprendizaje social, para aumentar la conciencia de la importancia de determinadas actividades y formas de obrar (la participación, la responsabilización), (...)” (González et al., 2003, p.268). A su vez:

La evaluación externa de centros escolares (o de cambios externos adoptados por éstos), llevada a cabo o promovida por la administración educativa, tiende a basarse en criterios e indicadores generales libres de contexto. Durante mucho tiempo se ha recurrido en exclusiva al criterio de resultados terminales (el clásico planteamiento tyleriano de medida de logro de objetivos), utilizando preferentemente indicadores de rendimiento de los alumnos (Luján y Puente, 1996). En planteamientos o modelos más recientes se han incorporado otras dimensiones e indicadores importantes que no son independientes del logro de objetivos, como la calidad de las condiciones previas, el mérito de los objetivos, la valía del diseño o de los planes, la calidad del proceso o de la estrategia a través de la cual se consiguen resultados, el marco y las condiciones que los rodean (Stufflebeam y Shinkfield, 1987; Noriega y Muñoz, 1996). Sigue siendo, en todo caso, una evaluación de tipo cuantitativo que parte de estándares restringidos de buen funcionamiento o de buena práctica y que es utilizada como mecanismo de control y de estandarización. (González et al., 2003, p.268)

En referencia a lo dicho previamente se adicionan algunos ejemplos para evaluación externa, como “(...) cuando la calidad de los centros escolares es evaluada según las puntuaciones que sus alumnos obtienen en pruebas o tests estandarizados en momentos clave de la escolaridad” (González et al., 2003, p.269). González et al. (2003) O también “(...) cuando el buen quehacer de la institución o de los docentes de eficacia se juzga en función de cánones limitados de eficacia (si se han conseguido o no los objetivos previstos y en qué medida)” “y de eficiencia (cuál es la

relación entre objetivos logrados y medios empleados)” (González et al., 2003, p.269).

Los expertos sostienen que “la administración educativa no sólo puede someter a los centros escolares a evaluación externa, también puede imponerles (directa o indirectamente) la obligación de realizar una evaluación interna donde suelen compartir funciones formativas” (González et al., 2003). Pero pueden utilizarse, asimismo, con fines sumativos. González et al. (2003) “La iniciativa interna presupone, al menos, la implicación de cargos directivos y profesores en el diseño, realización y usos de la evaluación, conjuntamente y de modo participativo”. “Aquella puede surgir de un sector de la comunidad, del equipo directivo o de un grupo de profesores y acabar siendo, incluso, asumida por todos. Pero no excluye la posibilidad de que participen agentes externos (sumar perspectivas para la toma de decisiones)” (González et al., 2003).

Pueden caracterizarse como evaluación interna de centros escolares todas aquellas modalidades de carácter ascendente, esto es, donde la iniciativa (sobre el diseño, el proceso y usos de la evaluación) se sitúa dentro del centro escolar o en el contexto particular de una práctica educativa (Santos, 1990; Casanova, 1992; Gairín, 1993; Borrell, 1995; Cardona, 1997). Por ejemplo, la auto-evaluación para mejorar la práctica profesional; la investigación cooperativa para contrastar y valorar experiencia práctica y teorías pedagógicas, o reglas técnicas y concepciones éticas de la función docente; la auto-evaluación institucional preocupada por propiciar marcos cooperativos de revisión de condiciones de centro y de aula que sirvan para mejorar la calidad de la educación (Holly y Hopkins, 1988; Beltrán y San Martín, 1991; Borrell, 1995). (González et al., 2003, p.270)

En síntesis, Quispe (2014) entiende por evaluación a:

La estimación que tienen las personas respecto a las cosas materiales y/o hechos. Bajo esta aseveración, señalo que las acciones ejecutadas por los subordinados y/o por la misma autoridad de una institución, necesariamente debe ser sometido a un juicio a fin de corregir y mejora posibles yerros que se cometan en la dirección de la institución. El acto de la evaluación conduce a culminar y lograr los fines y las misiones trazadas con antelación porque el

acto de la evaluación no es un hecho aislado en el proceso de la gestión institucional sino por el contrario tiene importancia, porque obedece a una cosmovisión asimilada orgánicamente, por eso se admite que la evaluación fundada en principios sólidos; hace posible la acción eficaz, transparente y honesta en las instituciones. (p.74)

Desde diferentes autores se sugiere la evaluación dentro de una organización, los resultados de esta permitirían usar nuevos métodos y estrategias que mejorarían las acciones sobre los diferentes recursos especialmente humanos para favorecer a la imagen institucional y el logro de los objetivos planificados.

#### 2.3.2.2. Nivel académico

Para algunos autores el nivel académico podría definirse como el grado de desarrollo de una persona en el sistema educación (básica o superior), el cual se agrupan los distintos niveles de formación. González et al. (2003) mencionan sobre el Conocimiento profesional: “Estos conocimientos son adquiridos en el curso de un periodo prolongado de formación común, que iría más allá de la realización de unos estudios académicos para incluir también experiencias de prácticas guiadas o inducción” (p.153). “Más aún, esos conocimientos habrán de ir siendo enriquecidos continua e indefinidamente. En efecto, el profesional habrá de ir reflexionando sobre su actual nivel de conocimiento e ir introduciendo mejoras en el mismo” (González et al., 2003, p.153).

#### Enseñanza

Martínez (2012) escribe en relación a las prácticas de enseñanza y de aprendizaje (encontradas en la dimensión pedagógica curricular):

Conforme se determina el enfoque y método de trabajo, se comienza a diseñar y establecer el cómo se va a instrumentar en la práctica en el aula y en la planeación.

Los métodos de enseñanza determinan desde el objetivo, cómo lograremos que el alumno cumpla esto día a día en el quehacer de su aprendizaje y cómo los docentes lo desarrollarán para que el alumno lo alcance.

Los métodos son elementos didácticos que facilitan al alumno la adquisición del aprendizaje, pone en manos de este el conocimiento acorde con su nivel de aprendizaje y a sus capacidades cognitivas, emocionales y evolutivas. Desarrolla habilidades, actitudes, competencias, capacidades y convivencia.

Para el docente, es la herramienta con la que logra obtener el objetivo de la institución y personal en su labor, le facilita la forma de la transmisión, elaboración, y práctica de los contenidos curriculares para alcanzar los procesos, paso a paso, del aprendizaje del alumno. Esta práctica debe ser coherente a lo que se desea lograr, se debe evitar usar herramientas que no van acorde con el objetivo, sólo porque fueron atractivas o funcionales para el docente, si no, se pierde de vista el objetivo por un medio. (p.88)

En cuanto al Conocimiento profesional en la enseñanza (la enseñanza como profesión), González et al., (2003) dice:

Tomando como referencia la evidencia disponible, hay acuerdo en torno a la idea de que, en la actualidad, el trabajo docente no consiste en aplicar unos sólidos conocimientos ampliamente compartidos por los miembros de la ocupación. Incluso es objeto de discusión el potencial de un cuerpo básico de conocimiento especializado en el ámbito de la enseñanza. La noción de ‘conocimiento de contenido pedagógico’ y las investigaciones generadas por ella han resultado particularmente prometedoras en este sentido, siquiera para algunos autores. Con todo, continúa habiendo quienes ven importantes y complicadas limitaciones al desarrollo de un cuerpo de conocimiento especializado susceptible de aplicación directa a la práctica docente, limitaciones que estarían enraizadas bien en rutinas e incluso tradiciones institucionalizadas, o bien en el carácter burocrático del contexto de trabajo docente. (p.156)

Pascal (2009) cita a Alejandro Piscitelli al hacer referencia a la integración de las TIC dentro de todas las actividades de una organización (o institución como es el caso de una universidad) para favorecer la enseñanza. “Esto no se refiere solo a la actividad organizadora y administrativa, la universidad en relación con sus alumnos, empleados, docentes y otros proveedores y públicos, sino también al uso de las TIC

como herramienta y soporte para transmitir contenidos educativos (...) (Piscitelli: 2005: 5) (p.81).

La incorporación de nuevos recursos tecnológicos (diversos y atractivos) es útil para satisfacer las necesidades demandadas para una sociedad culta y actualizada. “Todo proyecto formativo profesional debe estar adecuado o condicionado para los nuevos retos científicos y tecnológicos. Las nuevas tecnologías favorecen al avance real y el enriquecimiento de los procedimientos de enseñanza y aprendizaje, (...) y provecho para los futuros profesionales” (Gutiérrez, 2008, 57).

Desde la concepción adoptada del aprendizaje como construcción del significado: “Sandoval (1995, citado en Justicia, 1996a) define la enseñanza como las acciones realizadas por el profesorado para facilitar la construcción de nuevos esquemas o conocimientos mediante alguna forma de discurso” (García Berbén, 2008, p.14).

Barrientos (2010) consolida la definición enseñanza: “Es la transmisión de contenidos culturales que realiza el maestro al educando. Según Román, Musita y Pastor, consiste en organizar situaciones de enseñanza-aprendizaje en el aula o afuera de ella, (...), produciendo los estímulos necesarios y propiciando la motivación indispensable, (...)” (p.56).

Sumándose también para el concepto de la enseñanza, Quispe (2014) reafirma:

La enseñanza formal es el acto pedagógico en la que interviene el docente y el alumno, en cuya interrelación se trabaja el tema del conocimiento en un determinado espacio o institución. El docente ejecuta todo un proceso de producción y transmisión del conocimiento hacia el alumno, haciendo uso de una variedad de estrategias y métodos pedagógicos convencionales.

El tema de enseñar no es un acto pedagógico simple, si fuera así discutir los fines y objetivos de la educación estaría ausente, saber ¿qué enseñar, cómo enseñar y con qué enseñar? siguen siendo los pilares fundamentales de la enseñanza. (p.75)

Una apropiada enseñanza estaría constituida por sus actores principales (docente y discente), por sus métodos (elementos didácticos) y estrategias, y por el soporte tecnológico para el enriquecimiento del proceso de enseñanza aprendizaje. En la

labor del docente, su conocimiento y los contenidos temáticos serían asimilados y aprendidos significativamente por el alumno, Ya que este último puede desarrollar habilidades, actitudes, competencias, capacidades (cognitivas) y convivencia gracias a lo aprendido.

Es importante mencionar que la enseñanza impartida en determinada institución educativa estará en constante juicio por los actores, del mismo modo el aprendizaje como resultado de lo anterior. Una buena enseñanza puede ser consecuencia de factores como el de un apropiado clima laboral y otros elementos, ya que el estado de ánimo puede influir de forma positiva o negativa en diversas acciones de los docentes, y que a su vez serían percibidas por los usuarios.

### Conocimiento

Dentro de las primeras alusiones encontradas al término se hallan en el trabajo de Hernández y Rodríguez (2011) sobre la era del conocimiento, capital humano e intelectual (poseedores de experiencias, talento y creatividad) comenta: “Peter Drucker dijo que la dirección de las empresas había pasado de la era industrial (basada en la fuerza motriz de los trabajadores) a la era del conocimiento, caracterizada por el aprovechamiento de la inteligencia de los recursos humanos de la organización, (...)” (p.384).

Por otro lado, respecto al conocimiento profesional en los centros escolares González et al. (2003) señalan:

Ahora bien, no basta con disponer de todos estos conocimientos; también es preciso aplicarlos con destreza: el ejercicio de las funciones correspondientes a la ocupación requiere no sólo conocimiento, sino un grado considerable de destreza técnica, que se asentará, no obstante, en tal conocimiento. Así, pues, el conocimiento profesional puede considerarse también un «conocimiento experto» (Sykes, 1999: 229). Por lo demás, no sólo todos los miembros de la profesión habrían de tener acceso al conocimiento profesional y lo aplicarían, sino que, adicionalmente, sólo ellos tendrían ese acceso y podrían aplicarlo, con lo que lo monopolizarían.



Estos conocimientos son adquiridos en el curso de un periodo prolongado de formación común, que iría más allá de la realización de unos estudios académicos para incluir también experiencias de prácticas guiadas o inducción. Más aún, esos conocimientos habrán de ir siendo enriquecidos continua e indefinidamente. En efecto, el profesional habrá de ir reflexionando sobre su actual nivel de conocimiento e ir introduciendo mejoras en el mismo. (p.153)

Sobre la Gestión del conocimiento y capital intelectual Chiavenato (2006) sostiene:

En la era de la información, el recurso más importante dejó de ser el capital financiero para ser el capital intelectual, basado en el conocimiento. Detallándolo mejor, eso significa que el recurso más importante en la actualidad no es más el dinero, pero sí el conocimiento. El capital financiero guarda su importancia relativa; sin embargo, depende totalmente del conocimiento sobre cómo aplicarlo y rentabilizarlo adecuadamente. El conocimiento se ha quedado en la delantera de todos los otros recursos organizacionales, pues todos dependen del conocimiento. Conocimiento es la información estructurada que tiene valor para una organización. El conocimiento lleva a nuevas formas de trabajo y de comunicación, las nuevas estructuras y tecnologías y las nuevas formas de interacción humana. ¿Y en dónde está el conocimiento? En la cabeza de las personas. Son las personas que aprenden, desarrollan y aplican el conocimiento en la utilización adecuada de los otros recursos organizacionales. Los recursos son estáticos, inertes y dependientes de la inteligencia humana que utiliza el conocimiento. El conocimiento se crea y modifica por las personas y se obtiene por medio de la interacción social, estudio, trabajo y placer. (p.516)

Bajo estos términos, cabe el significado gestión del conocimiento:

La organización basada en el conocimiento depende, por lo tanto, de la gestión del conocimiento. ¿Y qué significa gestión del conocimiento? Un proceso integrado destinado a crear, organizar diseminar e intensificar el conocimiento para mejorar el desempeño global de la organización. Por lo tanto, no es cualquier conocimiento que interesa, sino se trata de decidir cuál es el conocimiento crítico que importa realmente a la organización. La

organización exitosa es aquella que logra aplicar y rentabilizar su conocimiento. Sin embargo, el conocimiento es un recurso diferente. Él no ocupa espacio físico. Él es un activo intangible. En una organización del conocimiento, los asuntos financieros no representan necesariamente el verdadero valor del negocio. (Chiavenato, 2006, pp.516-517)

Además, Chiavenato (2006) menciona que las organizaciones consiguen el éxito cuando se sabe conquistar y motivar a las personas para que ellas aprendan y apliquen sus conocimientos en la solución de problemas y en la búsqueda de la innovación rumbo a la excelencia. Los conocimientos internos y externos harían una empresa más dinámica y competitiva mediante el cuidado de todo flujo de información, recursos y servicios relacionados en la organización, es decir desde la materia prima recibida hasta el último usuario. Toda la cadena de información evitaría el aislamiento y la reducción de la incertidumbre. La información es pieza y parte del sistema, el conocimiento de esta permite incrementar el nivel del servicio, recursos, etc. como parte de evidencia para una buena imagen organizacional.

Gutiérrez (2008) coincide con la Gestión del Conocimiento:

Fernández establece a la gestión del conocimiento o capital intelectual como la práctica que consiste en poner en funcionamiento los medios para que el conocimiento, cualquiera que sea su origen, pueda ser difundido, distribuido y utilizado en beneficio de la institución. Se trata específicamente en incorporar a los flujos de trabajo las propias experiencias subjetivas. En otra parte de su estudio, especifica que el conocimiento o capital intelectual resulta de utilidad en la institución, pero solamente si recoge y comunica de modo que se pueda utilizar en pro de la organización, es decir; todo conocimiento es una información unida a la experiencia y a la capacidad de acción, si es así; se está hablando de sistema de mejora que puede gestionarse en la institución como un sistema de innovación.

El conocimiento producto de la información creativa del personal en beneficio de la institución se va a diferenciar entre un Conocimiento Explícito, que es el cuantificable, el que tiene forma y que se recoge en documentos y fórmulas, facilitando la acción. Su transmisión de este conocimiento se puede llevar a cabo mediante el sistema de información. El

Conocimiento Tácito, quien está compuesto por ideas, intuiciones, habilidades, etc. está arraigado en las personas e influye en su manera de comportarse, es por ello más difícil de compartir debido que muchas instituciones no se articulan.

Para que estas instituciones sean capaces de beneficiarse del conocimiento tácito deben hacerlo explícito. Identifica a la vez, cuatro posibles caminos para convertir un conocimiento en una institución, de tácito a tácito, en donde predomina la observación y el apoyo en asesoramiento del docente hacia el estudiante, de explícito a explícito, producto de reuniones y sesiones de intercambio científico entre los agentes involucrados en la educación, de tácito a explícito, caracterizado por la transmisión del conocimiento obtenido y de explícito a tácito, cuando se da el proceso de interiorización y se traducen en nuevas capacidades con la que las personas se van a desenvolver. (p.39)

Gutiérrez (2008) relaciona otros autores sobre la Gestión del Conocimiento:

Lo establecido por Fernández, se relaciona con el planteamiento de Chun Wei Choo (1999) “toda organización que usa la información de manera estratégica, e indicamos cómo esos procesos están interrelacionados íntimamente, van a crear una “organización inteligente”... la organización utiliza la información para percibir cambios y desarrollos en su medio ambiente externo... el uso estratégico de la información es cuando las organizaciones crean, organizan, y procesan información a fin de generar nuevo conocimiento a través del aprendizaje organizacional visto en nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios...”. Con las aseveraciones dadas por Choo, va quedando claro que una gestión eficiente y eficaz para desenvolverse en esta sociedad del conocimiento necesita ejecutar una gestión que enfatice el desarrollo de capacidades necesarias para el mercado... (p.40)

Según la Real Academia Española (2014) “conocimiento” puede tener las siguientes definiciones:

- m. Acción y efecto de conocer.
- m. Entendimiento, inteligencia, razón natural.

- m. pl. Saber o sabiduría.

Por otra parte, para definir el conocimiento científico y su caracterización, Terrones (2009) citado por Quispe (2014) señala que:

“el conocimiento científico es el conjunto de conceptos, de ideas y de teorías que describen y explican propiedades, principios, relaciones y leyes de los fenómenos y procesos de la realidad, logrados a través de la aplicación de métodos, técnicas, procedimientos e instrumentos científicos”. El autor aludido lo caracteriza por ser: “analítico, aplicativo, comunicable, crítico, específico, explicativo, objetivo, impersonal, legal, metódico, predictivo y por usar el lenguaje científico. También se caracteriza por ser producto de la investigación, provisional, reflexivo, sintético, sistemático, transformador, universal y verificable”. (p.77)

En consecuencia: “El conocimiento es el recurso más importante de la era de la información. Constituye un activo intangible. Representa la familiaridad o comprensión de ganancias por medio del estudio y de la experiencia” (Chiavenato, 2006, p.546).

A partir de los aportes de diferentes autores mencionados se puede concluir que el conocimiento es todo un conjunto de información recibida de manera teórica y vivencial, el cual es más valorado cuando este es compartido o aplicado para el desarrollo social y organizacional. Un nuevo conocimiento se genera a través del aprendizaje. Dentro de una organización, el conocimiento es la base y fuerza intangible del capital humano, este último por medio de su nuevo aprendizaje puede desarrollar habilidades, capacidades, etc. para solucionar problemas y mejorar el desempeño (servicio) global de la organización.

## Investigación

“La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2010, p.4). También expresan a la interrogante:

¿Qué enfoques se han presentado en la investigación?

A lo largo de la Historia de la Ciencia han surgido diversas corrientes de pensamiento —como el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología, el estructuralismo— y diversos marcos interpretativos, como la etnografía y el constructivismo, que han originado diferentes rutas en la búsqueda del conocimiento. Sin embargo, y debido a las diferentes premisas la sustentan que desde el siglo pasado tales corrientes se han “polarizado” en dos aproximaciones principales para indagar: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo de la investigación. Ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento, por lo que la definición previa de investigación se aplica a los dos por igual, y utilizan, en términos generales, cinco fases similares y relacionadas entre sí (Grinnell, 1997):

1. Llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos.
2. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
3. Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
4. Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
5. Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras.

Sin embargo, aunque las aproximaciones cuantitativa y cualitativa comparten esas estrategias generales, cada una tiene sus propias características. (Hernández Sampieri et al., 2010, p.4)

Además existen diferencias entre estos dos enfoques:

¿Cuáles son las diferencias entre los enfoques cuantitativo y cualitativo?

El enfoque cualitativo busca principalmente “dispersión o expansión” de los datos e información, mientras que el enfoque cuantitativo pretende intencionalmente “acotar” la información (medir con precisión las variables del estudio, tener “foco”). En las investigaciones cualitativas, la reflexión es el puente que vincula al investigador y a los participantes (Mertens, 2005). Así como un estudio cuantitativo se basa en otros previos, el estudio

cualitativo se fundamenta primordialmente en sí mismo. El primero se utiliza para consolidar las creencias (formuladas de manera lógica en una teoría o un esquema teórico) y establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población; y el segundo, para construir creencias propias sobre el fenómeno estudiado como lo sería un grupo de personas únicas. (Hernández Sampieri et al., 2010, pp.10-11)

Dentro de este marco, se formula:

¿Cuál de los dos enfoques es el mejor?

Desde nuestro punto de vista, ambos enfoques resultan muy valiosos y han realizado notables aportaciones al avance del conocimiento. Ninguno es intrínsecamente mejor que el otro, sólo constituyen diferentes aproximaciones al estudio de un fenómeno. La investigación cuantitativa nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de éstos. Asimismo, nos brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares.

Por su parte, la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad.

Desde luego, el método cuantitativo ha sido el más usado por ciencias como la física, química y biología. Por ende, es más propio para las ciencias llamadas “exactas o naturales”. El método cualitativo se ha empleado más bien en disciplinas humanísticas como la antropología, la etnografía y la psicología social. No obstante, ambos tipos de estudio son de utilidad para todos los campos, como lo demostraremos a lo largo de la presente obra. Por ejemplo, un ingeniero civil puede llevar a cabo una investigación para construir un gran edificio. Emplearía estudios cuantitativos y cálculos matemáticos para levantar su construcción, y analizaría datos estadísticos referentes a resistencia de materiales y estructuras similares construidas en

subsuelos iguales bajo las mismas condiciones. Pero también puede enriquecer el estudio realizando entrevistas abiertas a ingenieros muy experimentados que le transmitirían sus vivencias, problemas que enfrentaron y las soluciones implementadas. Asimismo, podría platicar con futuros usuarios de la edificación para conocer sus necesidades y adaptarse a éstas.

Un estudioso de los efectos de una devaluación en la economía de un país, complementaría sus análisis cuantitativos con sesiones en profundidad con expertos y llevaría a cabo un análisis histórico (tanto cuantitativo como cualitativo) de los hechos. (Hernández Sampieri et al., 2010, pp.16-17)

En consecuencia se puede definir la investigación, de la siguiente manera:

Es la actividad de búsqueda de respuestas que se caracteriza por ser reflexiva, sistemática y metódica; tiene por finalidad obtener conocimientos y solucionar problemas científicos, filosóficos o empírico-técnicos, y se desarrolla mediante un proceso. La investigación científica es la búsqueda intencionada de conocimientos o de soluciones a problemas de carácter científico; el método científico indica el camino que se ha de transitar en esa indagación y las técnicas precisan la manera de recorrerlo (García, 2012). (Quispe, 2014, p.78)

La investigación positivista, González et al. (2003) sostienen:

La perspectiva técnica tiene su correlato en modelos de investigación que permitan razonamientos deductivos y verificaciones empíricas a través de formas cuantitativas de análisis que racionalizan la medición de fenómenos (Trifonas, 1995). En esta línea, buena parte de la investigación va a estar preocupada por generar modelos estructurales y funcionales de análisis capaces de identificar, aislar y controlar relaciones entre variables. El propósito último es constatar cómo se alcanzan cambios en los resultados de la organización por medio de cambios en la estructura del centro escolar o en las condiciones de trabajo y conductas de sus miembros (Scull y Conley, 1995). Esta investigación positivista parte de la asunción de que un centro escolar es un conjunto de hechos ordenados o estructurados según pautas que funcionan independientemente de las personas que actúan en él y que

investigan sobre él. Ese conjunto y su dinámica interna son, además, estables en el tiempo. Ello aumenta el valor predictivo de la teoría, lo que lleva implícita la posibilidad de incidir después sobre la realidad, controlarla y cambiarla a través de la manipulación de sus variables (Santos, 1996). En resumidas cuentas:

- La realidad educativa está formada por un sistema de variables diferenciadas, separables o aislables analíticamente, que podemos estudiar de forma independiente y relacionada para conocer la influencia que unas tienen sobre otras.
- La teoría desde la que se concibe y planifica la investigación ha de ser universal, no vinculada a un contexto ni dependiente de circunstancias históricas concretas.
- La investigación se fundamenta en el rigor metodológico y comporta actividades desinteresadas, no contaminadas por emociones, expectativas o valores. (p.9)

Bajos estos términos, González et al. (2003) finalizan: “A efectos analíticos, pues, una organización escolar (o cualquiera de sus partes) se representa bajo la forma de modelos formales. Los más relevantes son los que recurren a un lenguaje matemático (no figurativo y preciso)” (p.10). Además González et al. (2003) adiciona: “pero también se consideran válidos modelos no matemáticos cuyas reglas y principios que sirvan para alcanzar un alto grado de abstracción y de lógica. Se pretende controlar los fenómenos para estudiarlos científicamente y estudiarlos científicamente para controlarlos, lo que exige descontextualización y generalización (Trifonas, 1995)” (p.10).

En conclusión, los investigadores en conformidad con la definición “investigación” señalan que es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos, reflexivos y empíricos aplicados sobre el estudio de un hecho o fenómeno en busca de conocimientos. En el contexto científico, este conjunto de procesos son cuidadosos, ordenados y bien estructurados dentro del método científico, el cual este último es empleado para buscar intencionalmente nuevos conocimientos o posibles soluciones a problemas, cuyos resultados serán avance de carácter científico que servirán de conocimiento para otras investigaciones futuras.



### 2.3.2.3. Servicios

La postura de distintos investigadores le da forma a la definición del término servicio:

A través del tiempo se han desarrollado una serie de definiciones sobre los servicios sin que ninguna obtenga total aceptación en el medio académico por la complejidad del sector servicios. Aquí presentamos algunas:

Servicio (Del lat. *servit-um*) Acción y efecto de servir. Prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales. Actividad llevada a cabo por la Administración o, bajo un cierto control y regulación de ésta, por una organización, especializada o no, y destinada a satisfacer necesidades de la colectividad.

Actividades, beneficios o satisfacciones puestos a la venta o proporcionados en conexión con la venta de bienes. Los servicios son actividades intangibles e identificables por separado, que proporcionan la satisfacción deseada cuando se venden a los consumidores y/o usuarios industriales y que no están necesariamente vinculadas a la venta de un producto o de otro servicio.

Los bienes y servicios se podrían conceptualizar como opuestos, ya que según éste enfoque se definen los bienes como objetos de intercambios tangibles, y los servicios como objetos de intercambios intangibles. (Rodríguez, 2012, p.20)

Pero en relación a lo antes mencionado, para brindar un servicio de carácter educativo se requiere de la parte tangible a facilitar el logro de los propósitos planeados dentro de una institución, y como principal elemento material se encuentra la infraestructura, tal como menciona Quispe (2014): “Los servicios se desarrollan teniendo como base, la infraestructura y todos sabemos que infraestructura; es el conjunto de componentes materiales que sirven para el funcionamiento de la institución que brinda servicios, son necesarios para que la institución desarrolle adecuadamente sus actividades” (p.80). Además la infraestructura Quispe (2014) nuevamente señala: “es la base material de una sociedad y la que determinará la estructura social, el desarrollo y el cambio social de la misma, incluyéndose en estos

niveles las fuerzas productivas y las relaciones de producción que en la misma se dan” (p.80).

Martínez (2012) se refiere a los servicios escolares dentro del sistema de administración: “Este departamento tiene la función de administrar, planear, coordinar, controlar, y evaluar las actividades relacionadas con la prestación de servicios escolares, administrativo a los alumnos; (...), etc. Toda la documentación, registro y seguimiento del desarrollo de los estudiantes en la institución” (p.70).

Para el término “servicio”, entre algunos significados a considerarse: “En este caso hay que entender el servicio como el conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal, ya que ésta consista en un producto o en un servicio” (Rodríguez, 2012, p.23).

De acuerdo con los diferentes aportes, el servicio podría definirse como prestación o acción social a satisfacer alguna necesidad a través de bienes tangibles (materiales) o intangibles (conocimiento, etc.) servidos.

Si bien uno de los elementos de real importancia que forma parte de los servicios es la infraestructura, esta no solo se menciona por razones de funcionamiento, desarrollo y productividad, sino también, se debe considerar la capacidad infraestructural y principalmente que brinde todos los sistemas de seguridad para la tranquilidad de los empleados y usuarios de dicha organización que ofrece determinados servicios.

### Satisfacción

Chiavenato (2006) menciona: “El hombre es considerado un animal lleno de necesidades que se alternan o se presentan en conjunto o aisladas. Al satisfacer una, surge otra en su lugar, y así sucesiva, continua e indefinidamente. Las necesidades motivan el comportamiento humano, imprimiéndole dirección y contenido” (p.101). Además Chiavenato (2006) señala: “Durante su vida, el hombre pasa por tres niveles o estados de motivación: (...). Los tres niveles o estados de motivación corresponden a las necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización” (p.101).

Por otro lado, se menciona:

La diferencia entre calidad del servicio y satisfacción no está del todo clara, si bien se ha generalizado la idea de que la primera se obtiene tras una larga y completa evaluación, mientras que la segunda es la medida de una transacción específica. El debate de los años noventa se centraba en si la calidad es antecedente de la satisfacción o viceversa. Algunos autores sugieren, a partir de sus trabajos empíricos, que la calidad percibida es un precursor de la satisfacción, mientras que otros mantienen que la satisfacción es un antecedente de la calidad. Sin embargo, la aproximación que estimamos más adecuada considera una relación dinámica, donde la calidad percibida es un antecedente de la satisfacción y un mayor nivel de satisfacción del cliente reforzará sus percepciones de calidad. (Rodríguez, 2012, p.29)

Pelaes (2010) dice que La satisfacción "real" de la persona se encuentra en un nivel perceptual, dentro del campo de la psicología: “Y en muchos casos, la percepción llega a ser distinta a la realidad. Un servicio se podrá considerar exitoso cuando el usuario tenga una percepción del servicio recibido que sea superior a la expectativa que éste tenía antes a la compra/consumo” (p. 98).

La satisfacción del cliente «es uno de los principios básicos de las buenas compañías: "Satisfacción garantizada o le devolvemos el dinero". Es una promesa difícil, aventurada, pero miles de negocios crecen y sobreviven en los Estados Unidos en base a esta promesa». (Pelaes, 2010)

Pérez y Rivera (2015) en referencia a la definición para la Satisfacción Laboral: “Locke (1976) lo ha definido como un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene (...)” (p.19). De este modo, se enfatiza:

Como bien dice Fernández (2008), una organización no solo es un medio para proveer servicios y/o bienes; sino que es, también, un centro de desarrollo humano pues, los trabajadores invierten gran parte de su vida en ella. A partir de la aceptación de esta afirmación, los empresarios han empezado a dar importancia a un concepto dejado de lado durante mucho tiempo: la satisfacción laboral. (Hartog, 2015, p.33)

Hartog, M. (2015) comparte y reafirma:

Dentro del campo de la Psicología Organizacional, Locke (1976) – citado por Mason y Griffin- definió la satisfacción laboral como “el estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo.” (Mason y Griffin, 2002: 90) Siendo esta dimensión del clima laboral “probablemente la más común y más antigua forma de operativizar la felicidad en el lugar de trabajo.” (Wright y Bonett, 2007:143). (p.33)

Se menciona que existen factores que forman parte del clima laboral, la satisfacción o insatisfacción de un empleado (experiencias y oportunidades laborales, etc.), pero también se señala que existen factores que solo influyen en la satisfacción del trabajador: “Schultz (1990) indica que existen unos que, aunque no forman parte de la atmósfera laboral, redundan en la satisfacción del empleado, entre ellos están: la antigüedad en el puesto, la salud, la edad, la estabilidad emocional, las relaciones familiares, etc.” (Hartog, 2015, p.34). Por lo tanto, vale la pena mencionar que:

“Es de capital importancia y responsabilidad de la dirección de las industrias y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo. Para ello debe investigarse las actitudes de trabajadores y directivos. Del éxito que se tenga en la obtención de un conocimiento objetivo del clima de actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que la eficiencia de la producción, objetivo vital de toda empresa competitiva, obtenga el más decisivo, inmediato y directo estímulo.” (Pinilla, 1982: 182). (Hartog, 2015, p.35)

Alva et al. (2005) aseguran que es fundamental conocer las teorías de motivación para utilizarlas en la mejora del clima laboral: “La gestión de la imagen interna implica un buen manejo de la gestión del personal y una buena comunicación interna. La satisfacción laboral está asociada al capital personal, que como vimos es parte del capital intelectual” (p.78).

Según la Real Academia Española (2014) “satisfacción” puede tener las siguientes definiciones:

Del lat. Satisfactio, -onis.

1. f. Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse.
2. f. Razón, acción o modo con que sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria.
3. f. Presunción, vanagloria. Tener mucha satisfacción de sí mismo.
4. f. Confianza o seguridad del ánimo.
5. f. Cumplimiento del deseo o del gusto.
6. f. Rel. Una de las tres partes del sacramento de la penitencia, que consiste en pagar con obras de penitencia la pena debida por las culpas cometidas.  
(Diccionario de la Lengua Española, 23ª edición)

En resumen, dentro del contexto psicológico, la satisfacción puede ser definida por algunos autores mencionados como un estado emocional que produce mucho placer a consecuencia de una percepción subjetiva en una determinada experiencia; experiencia que sea superior a la expectativa que tiene una persona con una realidad deseada.

Cada participante en una organización, dentro de sus experiencias, puede lograr satisfacción, ya sea como un miembro del personal con la expectativa de un ambiente laboral favorable, que a su vez estén atentos a sus necesidades personales a ser satisfechas (estímulos directos para una mejor eficiencia de la producción organizacional), o como un cliente expectante de un buen servicio, siendo este último; elemento fundamental para una buena imagen institucional a ser percibida.

### Puntualidad

Chiavenato (2006) expresa la importancia del tiempo dentro de una organización: “Toda necesidad no satisfecha motiva un comportamiento; sin embargo, si no se satisface dentro de un tiempo razonable, pasa a ser motivo de frustración. Ésta puede originar ciertos comportamientos” (p.103).

Jaén (2010) comparte sobre la relación entre el compromiso y las conductas en una organización: “Meyer y Allen (1991) sugieren que el compromiso organizacional refleja los lazos psicológicos entre un empleado y la organización, que lleva a comportamientos laborales favorables, tales con un mejor desempeño laboral y conductas de ciudadanía organizacional” (p.97). Nuevamente Jaén (2010) menciona:

“Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson y McGrath (2004), (...), comprobaron que las percepciones de los empleados sobre su organización afectan a su percepción del clima, lo que impacta en la manera en que las personas se “apegan” a su trabajo (...)” (p.97).

En cuanto al cumplimiento de las políticas laborales para el logro de los objetivos organizacionales, Martínez (2012) escribe:

Toda institución educativa, así como las empresas, parten de una política o línea de trabajo, es decir, se genera un objetivo en común a lograr, y cuál será el procedimiento que se deberá ocupar para llegar a este, pero no sólo se queda aquí, sino también quién lo ejecuta, cómo se ejecuta, si se logra el objetivo; cómo corregir cuando el proceso no lleva al cumplimiento del mismo, que procesos extras se pueden abordar para obtener los resultados esperados, etc.

Por tal razón, es necesaria la claridad, como empresa educativa se debe tener un lugar de partida y de llegada, un plan y una meta que permitan elaborar un diseño institucional acerca de lo que se desea que la empresa educativa logre.

Partamos del objetivo, qué quiere lograr la empresa, cuál es su finalidad ante la sociedad y cuál es el servicio que prestará a esta y que beneficios sociales y personales generará este mismo. A esto le denominamos Filosofía de acción o Política general, de la cual surgen diversas líneas estructurales y funcionales para la conducción de la misma. (P.60)

Según la Real Academia Española (2014) “puntualidad” puede tener las siguientes definiciones:

1. f. Cuidado y diligencia en llegar a un lugar o partir de él a la hora convenida. *Su falta de puntualidad exaspera. El tren salió con puntualidad.*
2. Cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo. *Tarea realizada con gran puntualidad.*
3. Certidumbre y conveniencia precisa de las cosas, para el fin a que se destinan. (Diccionario de la Lengua Española, 23ª edición)

Frases conocidas como: “El tiempo es oro”, “La puntualidad es el respeto hacia el tiempo de los demás”, “La puntualidad es el alma de los negocios” (Thomas Chandler Haliburton), “La puntualidad es la educación de los reyes” (Luis XVIII de Francia), pueden ayudar a generar estímulos para consolidar compromisos de vida social y laboral.

En síntesis, se puede considerar que la puntualidad es una actitud, característica de una persona responsable comprometida con el tiempo convenido. La puntualidad más que una parte de la responsabilidad, debe ser considerada dentro de los hábitos para la vida de una persona en la sociedad. La puntualidad de una persona apertura ventajas, generando beneficios y oportunidades de mejora en sociedad y en organización.

### Desinterés

Chiavenato (2006) expresa: “La insatisfacción puede ocasionar alienación, de apatía y desinterés por alcanzar los objetivos frustrados, como mecanismo inconsciente de defensa del ego. De ahí que sea necesario evitar la frustración en el comportamiento de las personas” (p.103).

Respecto al interés individual y/o grupal dentro de una organización educativa y las micropolíticas, González et al. (2003) señalan:

En buena parte de las relaciones que ocurren entre las personas que constituyen y van construyendo la organización escolar se ponen en juego intereses y capacidades de poder diferentes. A través de ellas los individuos y/o grupos consienten, establecen o defienden espacios de poder, intrigan y se movilizan para promover sus planteamientos ideológicos y prácticos y, en general, sus intereses, intenciones u objetivos dentro de la organización. Tales relaciones, que generalmente se sitúan en el plano de lo informal o, incluso, lo implícito suelen denominarse, genéricamente, con el calificativo de micropolíticas.

Aunque los individuos y grupos en el centro escolar comparten ciertos valores y recursos, haciendo así posible que aquél vaya funcionando día a día, también, al tiempo, pueden mantener valores, creencias, planteamientos

pedagógicos e intereses que pueden ser discordantes. El consenso no es un rasgo que se pueda dar por sentado en la organización escolar, pues las discordancias existentes entre personas/grupos y sus respectivos intentos de ejercer influencia en la dinámica y el funcionamiento de aquella pueden conducir al conflicto, una faceta habitual de la vida en el centro escolar. Reconocer que existen micropolíticas, pues, significa admitir que el conflicto es un elemento natural y consustancial a la vida organizativa cuya presencia no se puede pasar por alto. Como han señalado Earle y Kruse (1999), los profesores, los alumnos, los padres y los miembros del equipo de dirección utilizarán el poder del que disponen para promover posturas valorativas particulares y para obtener recursos materiales y simbólicos, desencadenando, así, patrones relacionales políticos. (pp.131-132)

Sobre la importancia de las personas en la construcción de la realidad organizativa:

Los centros escolares también son personas que, a través de sus interacciones y de las interpretaciones y significados que atribuyen a lo que ocurre en su entorno de trabajo y a los acontecimientos en los que están habitualmente implicados, van construyendo la organización. El cómo los sujetos y grupos dan forma y contenido a la vida cotidiana del centro no es ajeno a las estrategias y mecanismos relacionales y de poder, y a los consiguientes pactos, negociaciones, conflictos, etc., que sus miembros ponen en juego para lograr sus intereses, necesidades, objetivos. Como ha señalado Bates (1988, 1992), las organizaciones escolares son lugares de lucha entre intereses en competición a través de los cuales se negocia continuamente la realidad, los significados y los valores de la vida escolar. (González, et al., 2003, p.132)

Acerca de los intereses de los individuos, González et al. (2003) sostienen:

Se admite generalmente que las micropolíticas escolares ocurren porque los miembros de la organización (profesores, alumnos, padres, directores, conserjes) poseen intereses diversos, los cuales no siempre coinciden necesariamente con los de la organización, ni son similares para todos. Son éstos los que constituyen, por así decirlo, el contenido de la micropolítica.

Se trata de un término tan amplio como difícil de acotar conceptualmente, pues con él podemos estar refiriéndonos a diversos aspectos. Así lo expresa



Morgan (1986: 135) cuando los define como el «conjunto de predisposiciones que abarcan ambiciones, valores, deseos, expectativas y otras orientaciones e inclinaciones que conducen a una persona a actuar en una dirección más que en otra». (p.135)

González et al. (2003) afirman que se puede diferenciar diversos tipos de intereses dentro de la realidad de una institución pero: “(...) resulta complicado delimitar hasta qué punto un interés dado es profesional, pero no personal o material, o dónde termina uno y empiezan los demás” (p.136). “Y eso es así porque con frecuencia los intereses personales y materiales se sacan a la luz como intereses profesionales, (...) (Hoyle, 1986, 1988)” (González, et al., 2003, p.136). Dentro de este mismo marco González et al. (2003) adicionan: “Las personas tratarán de luchar por sus intereses, algunas veces de forma puntual, otras, sobre todo si hablamos de intereses ideológicos, de un modo más continuo” (p.136).

Según la Real Academia Española (2014) “desinterés” puede tener las siguientes definiciones:

1. m. Falta de interés por algo.
2. m. Desprendimiento de todo provecho personal, próximo o remoto.  
(Diccionario de la Lengua Española, 23ª edición)

De acuerdo a lo anterior mencionado, se puede resumir que el desinterés puede definirse como a la falta de interés por algo, ya sea material o inmaterial (ideología, sentimental, etc.), personal o social. El desinterés no busca beneficio personal.

Se entiende que el interés puede crear discordancia llevando conflicto entre las personas, del mismo modo se da en la vida organizacional. Al igual que el desinterés, el interés se puede considerar favorable para la vida social u organizacional siempre y cuando estuviese acompañado por contenidos éticos y morales justificados humanamente.

## 2.4 Definiciones conceptuales

### Clima Laboral:

El clima laboral es: “el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción laboral y, por tanto, en la productividad. Rubio (2006)” citado por Hartog (2015, p.4).

### Comunicación:

“Es el proceso a través del cual los individuos condicionan recíprocamente su comportamiento. Trato o correspondencia entre dos o más personas” (Pérez y Rivera, 2015, p.29).

“Por comunicación interhumana se entiende el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común” (Pérez y Rivera, 2015, p.29).

“La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar, los objetivos perseguidos por una organización (Chiavenato. L, 1993)” (Pérez y Rivera, 2015, p.29).

### Gestión Educativa:

La gestión educativa dentro de una organización es entendida como una “... capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores (...) capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea” (Martínez, 2012, p.17). “... gestión educativa no es sinónimo de la administración educativa, aunque dentro de la gestión existe la administración como una de las dimensiones que articulan en esta misma. La organización educativa es junto con la cultura escolar consecuencia de la gestión” (Martínez, 2012, p.17).

### Identidad:

En Litwin y Stinger (1998) “es el sentimiento de pertenencia que los vincula a la organización, tornándose en un elemento importante y valioso para la institución y

para los individuos, ya que en ello se comparten los objetivos personales y los de la organización. (p.144)” (Aguado, 2012, p.14).

Identidad Corporativa:

“Es la singularidad que tiene cada empresa y que la diferencia del resto. Esta singularidad se logra gracias a que cada empresa tiene un comportamiento, una cultura, una personalidad y una identidad visual distintas al resto de empresas u organizaciones” (Alva et al., 2005, p.69).

Imagen:

“Definidas como la actitud que tienen los públicos hacia la organización como tal, en cuanto ser vivo, social y comunicativo. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta” (Ruiz, 2013, p.20).

Imagen corporativa:

Es considerada como una “estructura mental cognitiva que se forma por medio de sucesivas experiencias directas o indirectas de las personas con la organización que estaría formada por un conjunto de atributos significativos y posee un conjunto de aspectos que la caracterizan (...). (Capriotti, 2009)” (Ruiz, 2013, p.21).

“En conclusión, la imagen corporativa está constituida por retazos de lo que la empresa ES, lo que la empresa HACE y lo que la empresa DICE (...). (Mínguez, 2000; 5)” (Ruiz, 2013, p.22).

Liderazgo:

Sobre las teorías e investigación del liderazgo de Rallph M. Stogdill, “(...) existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas” (Pérez y Rivera, 2015, p.32). Asimismo, esta definición cuenta con cuatro implicaciones:

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que

transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder. (Ralph & Stogdill, 1998). (Pérez y Rivera, 2015, p.32)

#### Motivación:

“Puede definirse como la voluntad que tiene los individuos para realizar esfuerzos hacia las metas que tiene las organizaciones satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales. (...) Las necesidades individuales deben también ser compatibles con las de la empresa para (...) aprovechamiento mutuo (Freeman. E, 1994)” (Pérez y Rivera, 2015, p.32).

#### Motivación institucional:

Sobre la motivación institucional: “Finalmente, es la percepción de la equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo. Evaluándose esta dimensión a través de aspectos como compensación, reconocimiento y grado de satisfacción laboral” indica Berrocal (2007) citado por (Aguado, 2012, p.21).

#### Percepción:

En relación a la percepción y sus mecanismos perceptivos: “Toda imagen parte de una selección de la realidad, lo que lleva al estudio de la percepción” (Ruiz, 2013, p.22). La representación se conceptualiza a través de los mecanismos perceptivos: “(...) entendidos como un proceso de recepción de estímulos a través de los sentidos, selección de los mismos, agrupación en la mente e interpretación subjetiva por parte de cada persona” (Ruiz, 2013, p.22).

#### Semiología:

“La semiología o ciencia de los signos toma como bases la Lingüística, la Teoría de la Información y la Ciencia Antropológica. Se ocupa de todas las representaciones del hombre en la medida en que presentan un contenido, (...). (García de los Salmones, 2001)” (Ruiz, 2013, p.23).

#### Stakeholder:

Stakeholder es “considerada clásica por la literatura es la de Freeman (1984) que define este término como cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la actuación llevada a cabo por la compañía a la hora de alcanzar sus objetivos” (Ruiz, 2013, pp.12-13).

Stakeholder, agrupación en función del carácter interno o externo de una organización: “En este sentido, el grupo interno estaría formado por los órganos de gobierno, profesores, alumnos y personal de administración y servicios; y el grupo externo por los empresarios, medios de comunicación, familia, sociedad en general y otros centros de formación” (Ruiz, 2013, p.16).

#### Teoría de la información:

“Constituye un “campo teórico interdisciplinar que trata de conjugar un conjunto abierto de teorías particulares o especiales, centradas en la definición y explicación de los procesos técnicos, organizacionales, cognitivos y semánticos de la comunicación social en el mundo moderno; (...) (Abril, 1997; 35)” (Ruiz, 2013, p.22).

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Tipo y método de la investigación:**

El tipo de investigación es sustantiva porque “se orienta al conocimiento esencial de los fenómenos, tanto a describirlos como a explicarlos. El propósito de la ciencia es la explicación de los hechos” (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018, p.81).

El diseño utilizado en la presente tesis es de tipo no experimental de corte transversal, dado que se no hay intervención sobre ninguna variable, por lo que el estudio se limita a observar los fenómenos en su contexto natural (Hernández Sampieri et al., 2010, p.149).

Es de corte transversal dado que el instrumento utilizado en la presente investigación a la muestra de estudio se establece en un tiempo determinado (Hernández Sampieri et al., 2010, p.151).

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede (Hernández Sampieri et al., 2010, p.151).

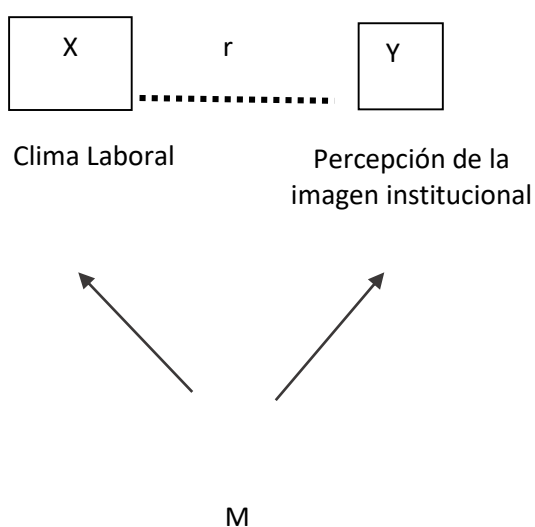
El subtipo de diseño utilizado es correlacional.

Es correlacional porque se pretende hallar la posible relación o asociación entre las variables del problema de investigación, Clima laboral y la Imagen institucional según el personal que labora en la I.E 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María

del Triunfo en el año 2007, dado que las investigaciones correlacionales permiten medir el grado de asociación entre dos o más variables (Hernández Sampieri et al., 2010, p.81).

En consecuencia, se procedió a realizar la relación de los datos de la institucional del personal que labora en la I.E 6019 “Mariano Melgar” en Villa María del Triunfo en el año 2007, respecto al Clima laboral y la Imagen institucional.

El diagrama del diseño de investigación es el siguiente:



Leyenda:

M: Muestra del personal que labora en la I.E 6019 “Mariano Melgar” en Villa María del Triunfo en el año 2007.

X: Clima laboral (Variable independiente)

Y: Percepción de la imagen institucional (Variable dependiente)

R: Relación entre las variables X y Y

### **Técnicas para el tratamiento de datos:**

Los datos obtenidos en los instrumentos de evaluación, aplicados personal que labora en la I.E 6019 “Mariano Melgar” en Villa María del Triunfo en el año 2007, fueron tratados a través de la estadística descriptiva y para el contraste de hipótesis se

sometió a la prueba de R de Pearson en el programa SPSS versión 22, dado que previamente se realizó la prueba normalidad y se utilizó a Kolmogorov Smirnov para el contraste de hipótesis llegándose a comprobar las hipótesis de normalidad de los datos.

**Población:** Población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Hernández Sampieri et al., 2010, p.174).

La investigación tuvo una población de 40 miembros que pertenecen al personal administrativo y docente del nivel primario y secundario de la Institución Educativa N° 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en el distrito de Villa María del Triunfo.

**Población censal:** Es censal, se consideró el 100% de la población. Número manejable de sujetos para la investigación (Ramírez, 2018).

**Técnicas:** Encuesta

La encuesta es “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y se analiza una serie de datos de una muestra representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características.” (García, Ibañez y Alvira, 1989: 98). Hartog (2015)

**Instrumento:** Cuestionario

Cuestionario: Tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Hernández Sampieri et al., 2010, p.217).

Fueron 2 cuestionarios (1 por cada variable) para ser aplicado al personal administrativo y docente del nivel primario y secundario de la Institución Educativa N° 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en el distrito de Villa María del Triunfo.

Instrumentos con referencias que partieron desde las versiones de Quispe (2014) y Hartog (2015), siendo después adecuados y contextualizados llevando las escalas correspondientes. Luego los instrumentos fueron validados por expertos.



### Baremos Clima laboral

Aplicación: 40 encuestados

Número de Ítems: 27

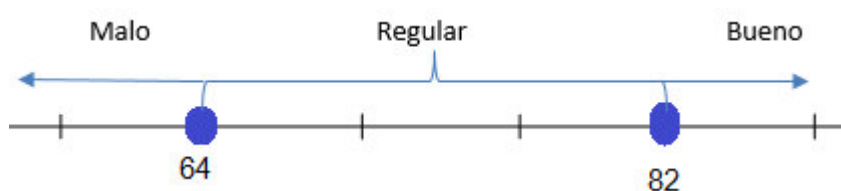
Validez del Instrumento: Juicio de expertos

Confiabilidad del instrumento: Alfa de Cronbach

Tabla 1. Baremos en los resultados del Clima Laboral

Niveles	Escalas
Malo	<64
Regular	[64-82>
Bueno	[82, +>

Fuente: Elaboración propia



### Baremos Imagen institucional

Aplicación: 40 encuestados

Número de Ítems: 27

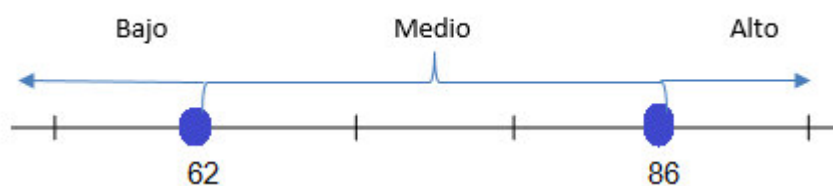
Validez del Instrumento: Juicio de expertos

Confiabilidad del instrumento: Alfa de Cronbach

Tabla 2. Baremos en los resultados en la Percepción de la Imagen Institucional

Niveles	Escalas
Bajo	<62
Medio	[62-86>
Alto	[86 - + >

Fuente: Elaboración propia



### 3.1. PRUEBA DE NORMALIDAD

Se llevó a cabo la prueba de normalidad del Clima Laboral y en la percepción de la imagen institucional según el personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017, por ser requisito en el uso de pruebas paramétricas. Además se eligió un nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ), lo cual corresponde al riesgo que se asume cuando se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), siendo esta verdadera. El nivel elegido es el más adecuado en las investigaciones de ciencias sociales y pedagógicas.

#### 3.1.1. ANÁLISIS DE NORMALIDAD DEL CLIMA LABORAL

$H_0$ : Los niveles del Clima Laboral *presentan distribución normal*

$H_1$ : Los niveles del Clima Laboral *no presentan distribución normal*

Tabla 3. Prueba de Kolmogorov Smirnov sobre el Clima Laboral

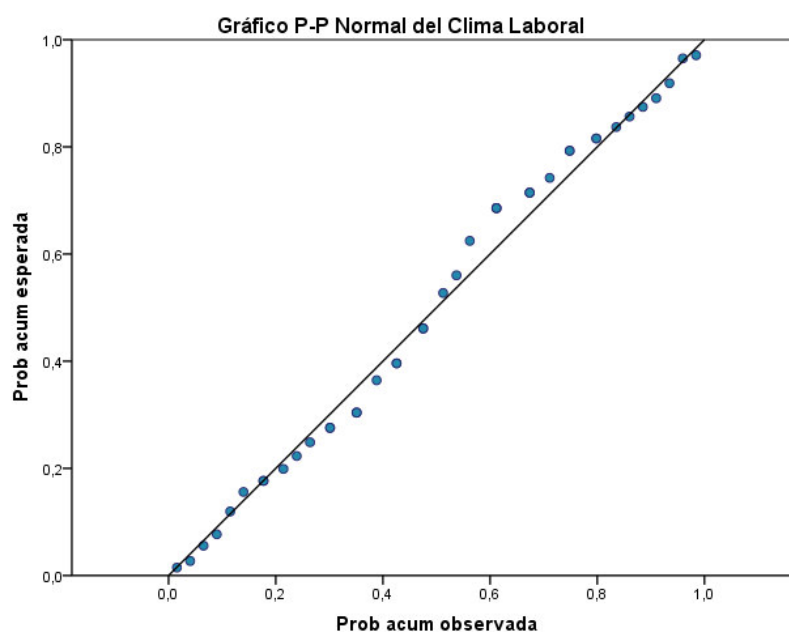
Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra		
Clima Laboral		
N		40
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	731,750
	Desviación típica	13,55405
Diferencias más extremas	Absoluta	0,139
	Positiva	0,105
	Negativa	-0,139
Z de Kolmogorov-Smirnov		0,879
Sig. asintót. (bilateral)		0,423

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Al aplicar la prueba de Kolmogorov-Smirnov de normalidad, se observa en la Tabla 3, que no existe suficiente evidencia significativa para Rechazar la hipótesis nula, la cual afirma que los puntajes del clima laboral, provienen de una población con distribución normal, con un 95% de confianza.

Figura 1. Gráfico de Normalidad para el Clima Laboral



### 3.1.2. ANÁLISIS DE NORMALIDAD DE LA PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL

$H_0$ : Los niveles de la percepción de la imagen institucional presentan distribución normal

$H_1$ : Los niveles la percepción de la imagen institucional no presentan distribución normal

Tabla 4. Prueba de Kolmogorov Smirnov sobre la percepción de la imagen institucional

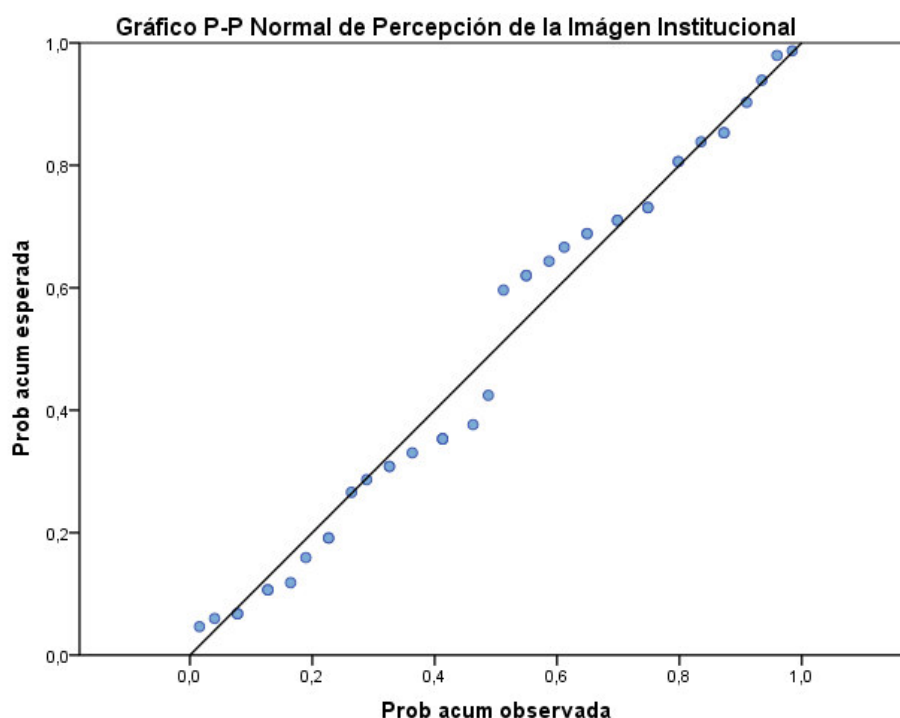
Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra		
Percepción de la Imagen Institucional		
N		40
Parámetros normales,a,b	Media	74
	Desviación típica	16
Diferencias más extremas	Absoluta	0.099
	Positiva	0.099
	Negativa	-0.096
Z de Kolmogorov-Smirnov		0.623
Sig. asintót. (bilateral)		0.832

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Al aplicar la prueba de Kolmogorov-Smirnov de normalidad, se observa en la Tabla 4, que no existe suficiente evidencia significativa para Rechazar la hipótesis nula, la cual afirma que los puntajes de la percepción de la Imagen institucional, provienen de una población con distribución normal, con un 95% de confianza.

Figura 2. Gráfico de Normalidad para la percepción de la Imagen Institucional



### Análisis de fiabilidad

En la presente investigación, para conocer la confiabilidad de los instrumentos de medición se utilizó el coeficiente de consistencia Interna denominado Alfa de Cronbach de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Dónde:

$S_i^2$ : Varianza del ítem  $i$

$S_t^2$ : Varianza de la suma de todos los ítems

$K$ : Número de ítems

Tabla 5. Confiabilidad del instrumento para medir el Clima Laboral

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.849	27

En la Tabla 5, se observa que la prueba aplicada con respecto al Clima Laboral de la Institución Educativa N° 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en el distrito de Villa María del Triunfo, tiene una confiabilidad alta (0.849).

Tabla 6. Confiabilidad del instrumento para medir la Percepción de la imagen institucional

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.960	27

En la Tabla 6, se observa que la prueba aplicada con respecto a la percepción de la Imagen institucional, tiene una confiabilidad alta (0.960).

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

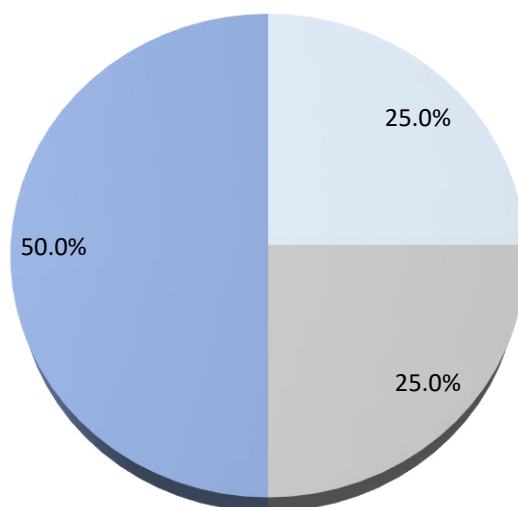
#### 4.1. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

Tabla 7. Distribución porcentual del personal según cargos laborales

CARGO	N°	%
ADMINISTRATIVOS	10	25.0%
DOCENTES DE PRIMARIA	10	25.0%
DOCENTES DE SECUNDARIA	20	50.0%
Total general	40	100.0%

Figura3. Distribución porcentual del personal según cargos laborales

■ ADMINISTRATIVOS    ■ DOCENTES DE PRIMARIA    ■ DOCENTES DE SECUNDARIA

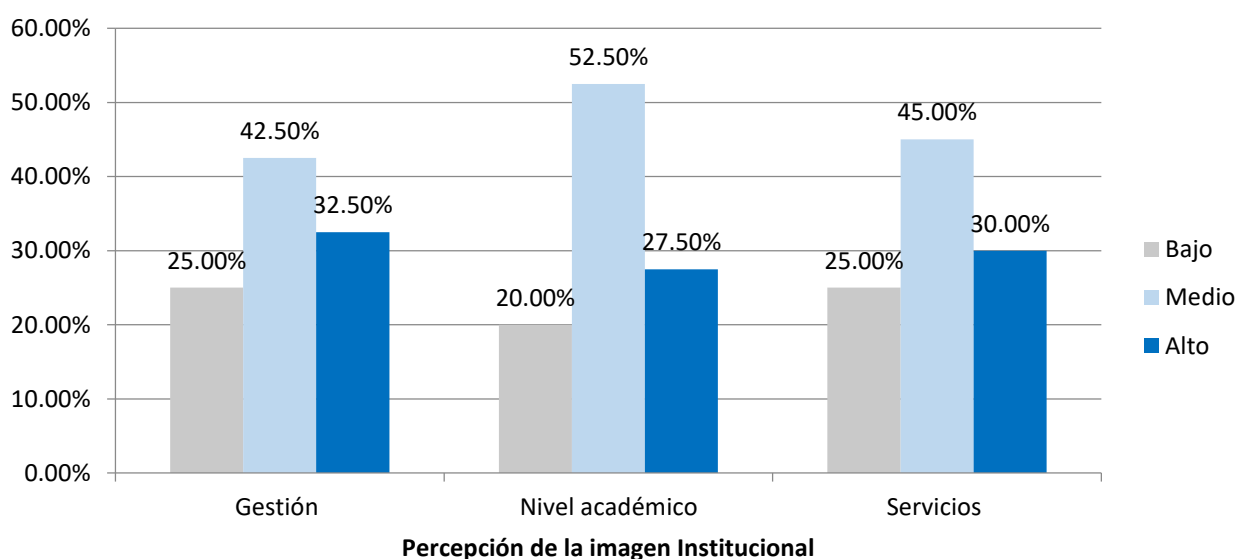


Con respecto a la muestra de análisis, el 50% del personal de la Institución Educativa N° 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en el distrito de Villa María del Triunfo son docentes de secundaria, el 25% son docentes de primaria y el otro 25% es personal administrativo.

Tabla 8. Distribución porcentual de los niveles de la percepción de la Imagen institucional

<b>Percepción de la Imagen Institucional</b>	<b>N=40</b>	
	<i>Frecuencia</i>	<i>% Total</i>
<b>Gestión</b>		
<i>Bajo</i>	10	25.00%
<i>Medio</i>	17	42.50%
<i>Alto</i>	13	32.50%
<b>Nivel académico</b>		
<i>Bajo</i>	8	20.0%
<i>Medio</i>	21	52.50%
<i>Alto</i>	11	27.50%
<b>Servicios</b>		
<i>Bajo</i>	10	25.00%
<i>Medio</i>	18	45.00%
<i>Alto</i>	12	30.00%

Figura 4. Distribución porcentual de los niveles de la percepción de la Imagen institucional

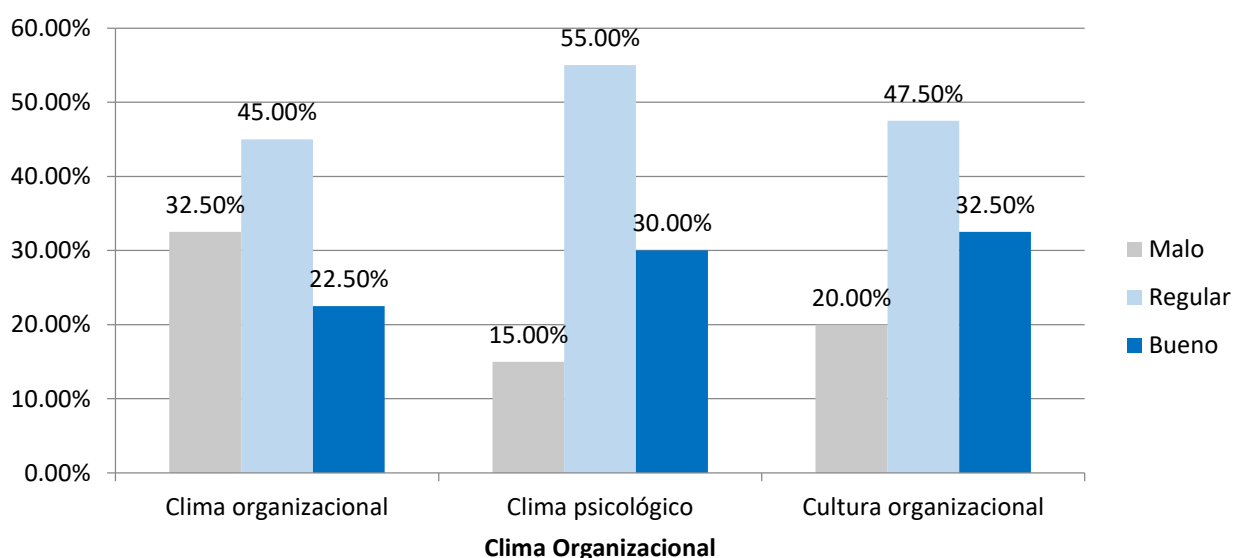


Se observa en la Tabla 8 y Figura 4, que para cada una de las dimensiones en la percepción de la imagen institucional en el personal administrativo y docente del nivel primario y secundario de la Institución Educativa N° 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en el distrito de Villa María del Triunfo en mayor proporción tiene una percepción media, conformando el 42.50% en la gestión, un 52.50% en el nivel académico y un 45.00% con respecto a los servicios, y en segundo lugar se encuentra una percepción alta en la gestión (32.50%), en el nivel académico (27.50%) y en los servicios (30.0%).

Tabla 9. Distribución porcentual del Clima Laboral

<i><b>Clima Laboral</b></i>	<i><b>N=40</b></i>	
	<i><b>Frecuencia</b></i>	<i><b>% Total</b></i>
<b><i>Clima organizacional</i></b>		
<i>Malo</i>	13	32.50%
<i>Regular</i>	18	45.00%
<i>Bueno</i>	9	22.50%
<b><i>Clima psicológico</i></b>		
<i>Malo</i>	6	15.00%
<i>Regular</i>	22	55.00%
<i>Bueno</i>	12	30.00%
<b><i>Cultura organizacional</i></b>		
<i>Malo</i>	8	20.00%
<i>Regular</i>	19	47.50%
<i>Bueno</i>	13	32.50%

Figura 5. Distribución porcentual de los niveles del Clima Laboral



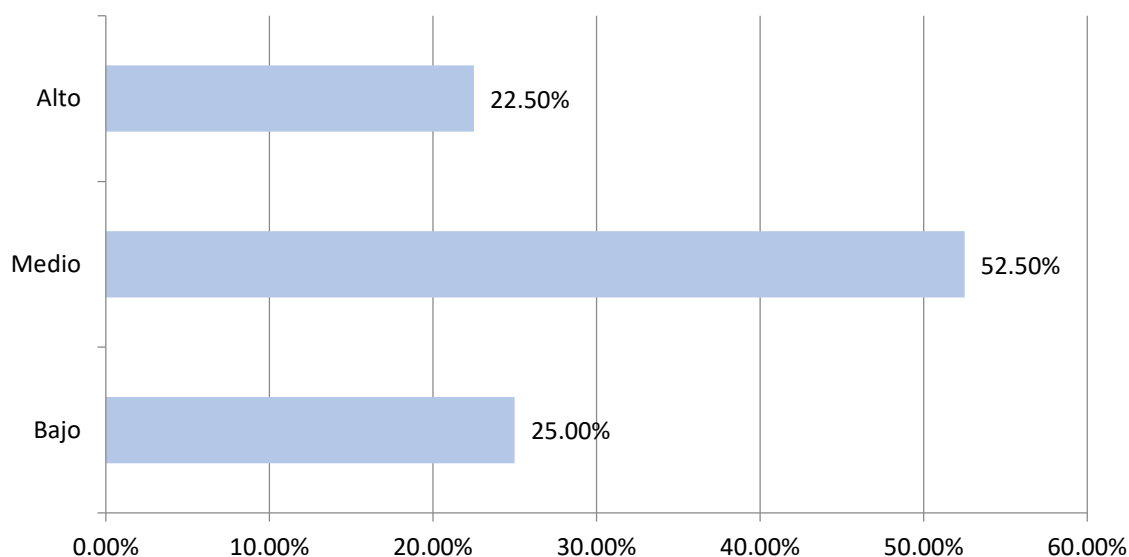


Se observa en la Tabla 9 y Figura 5, que para cada una de las dimensiones el Clima Laboral de la imagen institucional en el personal administrativo y docente del nivel primario y secundario de la Institución Educativa N° 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en el distrito de Villa María del Triunfo en mayor proporción tiene una percepción regular, conformando el 45.00% en el clima organizacional, un 55.00% en el clima psicológico y un 47.50% con respecto a la cultura organizacional, y en segundo lugar se encuentra una percepción buena en el clima organizacional (2.50%), en el clima psicológico (30.00%) y en la cultura organizacional (32.50%).

*Tabla 10: Distribución porcentual general de la percepción de la Imagen institucional*

<b>Percepción de la imagen institucional</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>% Total</b>
<i>Bajo</i>	<i>10</i>	<i>25.00%</i>
<i>Medio</i>	<i>21</i>	<i>52.50%</i>
<i>Alto</i>	<i>9</i>	<i>22.50%</i>
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.00%</b>

*Figura 6: Porcentaje general de la percepción de la Imagen institucional*

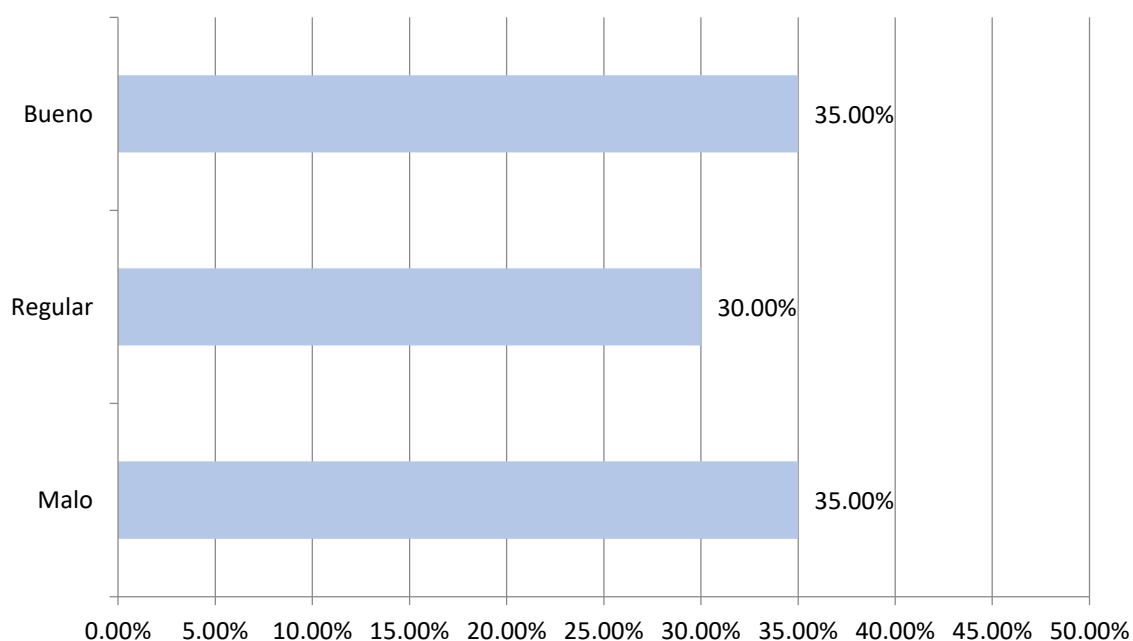


Con respecto a los niveles generales de la percepción de la imagen institucional en el personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017, el 52.50% presenta un nivel medio, seguido de un nivel bajo, conformando el 25.0% y por último un nivel alto, conformando el 22.50% .

*Tabla 11: Distribución porcentual general del Clima Laboral*

<b><i>Clima Laboral</i></b>	<b><i>Frecuencia</i></b>	<b><i>% Total</i></b>
<i>Malo</i>	<i>14</i>	<i>35.00%</i>
<i>Regular</i>	<i>12</i>	<i>30.00%</i>
<i>Bueno</i>	<i>14</i>	<i>35.00%</i>
<b><i>Total</i></b>	<b><i>40</i></b>	<b><i>100.00%</i></b>

*Figura 7: Porcentaje general del Clima Laboral*



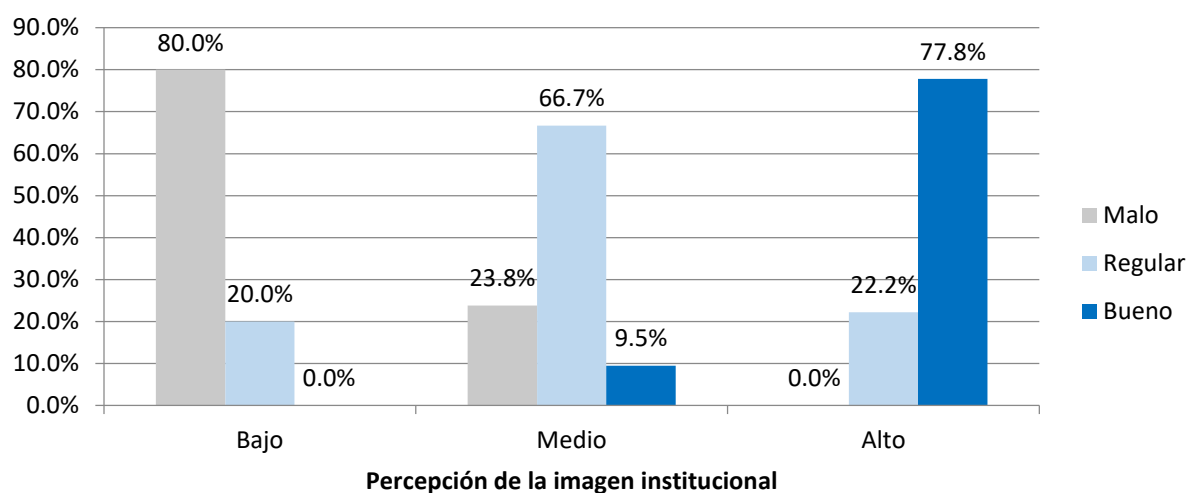
Con respecto a los niveles generales del Clima laboral del personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017, el 35.00% presenta un nivel bueno, seguido de un nivel malo, conformando el 35.00% y por último un nivel regular, conformando el 30.00%.

## 4.2. ESTADÍSTICOS BIVARIADOS

Tabla 12. Percepción de la imagen institucional según Clima organizacional

		Clima organizacional						Total	
		Malo		Regular		Bueno			
		N°	%	N°	%	N°	%		
Percepción de la Imagen Institucional	Bajo	8	80.0%	2	20.0%	0	0.0%	10	25.0%
	Medio	5	23.8%	14	66.7%	2	9.5%	21	52.5%
	Alto	0	0.0%	2	22.2%	7	77.8%	9	22.5%
Total		13	32.5%	18	45.0%	9	22.5%	40	100.0%

Figura 8: Percepción de la imagen institucional según Clima organizacional



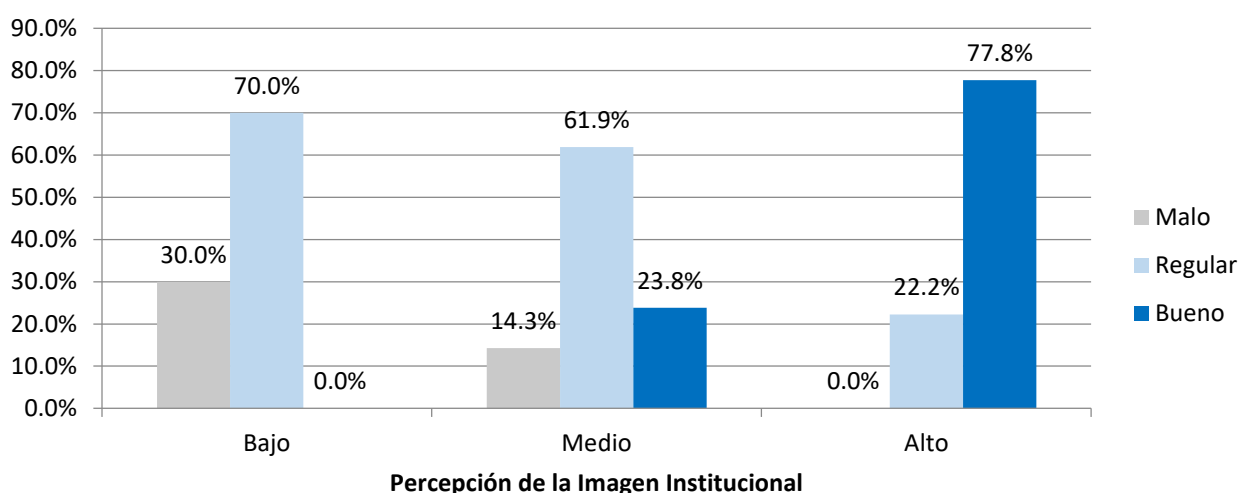
Se evidencia en la Tabla 12, que del personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017 que:

- Del 100% del personal que presentan una percepción de la imagen institucional bajo (10), el 80% determina un clima organizacional malo, seguido de un clima organizacional regular (20%).
- Del 100% del personal que presentan una percepción de la imagen institucional medio (21), el 66.7% determina un clima organizacional regular, seguido de un clima organizacional malo (23.8%).
- Del 100% del personal que presentan una percepción de la imagen institucional alto (9), el 77.8% determina un clima organizacional bueno, seguido de un clima organizacional regular (22.2%).

*Tabla 13. Percepción de la imagen institucional según Clima psicológico*

		Clima psicológico						Total	
		Malo		Regular		Bueno			
		N°	%	N°	%	N°	%		
Percepción de la Imagen Institucional	Bajo	3	30.0%	7	70.0%	0	0.0%	10	25.0%
	Medio	3	14.3%	13	61.9%	5	23.8%	21	52.5%
	Alto	0	0.0%	2	22.2%	7	77.8%	9	22.5%
Total		6	15.0%	22	55.0%	12	30.0%	40	100.0%

*Figura 9: Percepción de la imagen institucional según Clima psicológico*



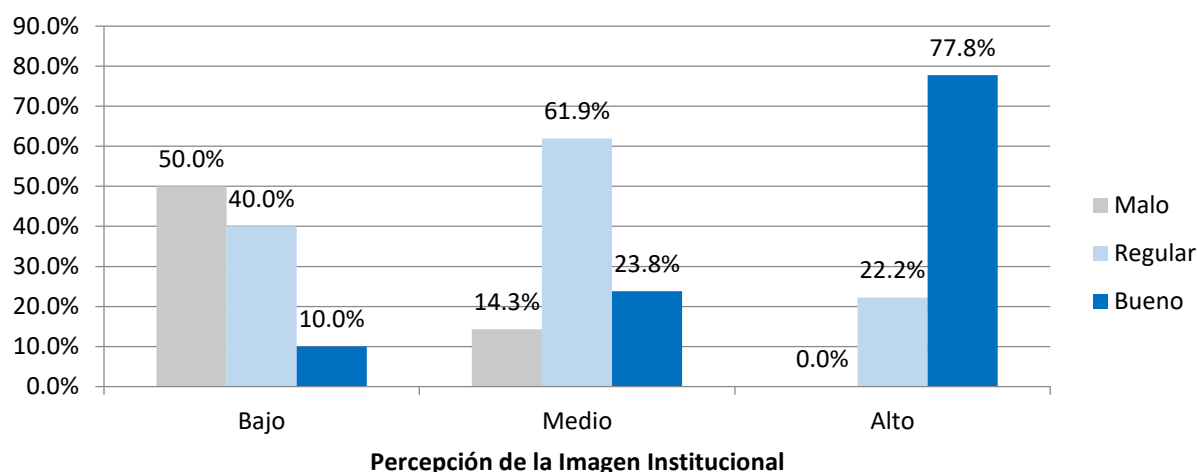
Se evidencia en la Tabla 13, que del personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017 que:

- Del 100% del personal que presentan una percepción de la imagen institucional bajo (10), el 70% determina un clima psicológico regular, seguido de un clima psicológico malo (30%).
- Del 100% del personal que presentan una percepción de la imagen institucional medio (21), el 61.9% determina un clima psicológico regular, seguido de un clima psicológico bueno (23.8%).
- Del 100% del personal que presentan una percepción de la imagen institucional alto (9), el 77.8% determina un clima psicológico bueno, seguido de un clima psicológico regular (22.2%).

*Tabla 14. Percepción de la imagen institucional según cultura organizacional*

		Cultura organizacional						Total	
		Malo		Regular		Bueno			
		N°	%	N°	%	N°	%		
Percepción de la Imagen Institucional	Bajo	5	50.0%	4	40.0%	1	10.0%	10	25.0%
	Medio	3	14.3%	13	61.9%	5	23.8%	21	52.5%
	Alto	0	0.0%	2	22.2%	7	77.8%	9	22.5%
Total		8	20.0%	19	47.5%	13	32.5%	40	100.0%

*Figura 10: Percepción de la imagen institucional según cultura organizacional*



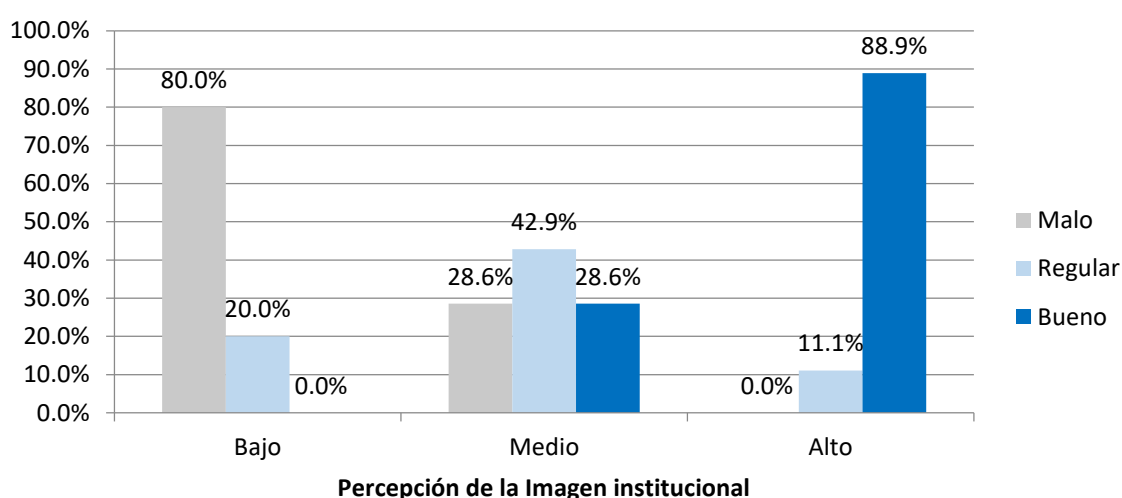
Se evidencia en la Tabla 14, que del personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017 que:

- Del 100% del personal que presentan una percepción de la imagen institucional bajo (10), el 50% determina una cultura organizacional mala, seguida de una cultura organizacional regular (40%).
- Del 100% del personal que presentan una percepción de la imagen institucional media (21), el 61.9% determina una cultura organizacional regular, seguida de una cultura organizacional buena (23.8%).
- Del 100% del personal que presentan una percepción de la imagen institucional alta (9), el 77.8% determina una cultura organizacional buena, seguida de una cultura organizacional regular (22.2%).

*Tabla 15. Percepción de la imagen institucional según Clima laboral*

		Clima Laboral													
		Malo				Regular				Bueno				Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%				
Percepción de la Imagen Institucional	Bajo	8	80.0%	2	20.0%	0	0.0%	10	25.0%						
	Medio	6	28.6%	9	42.9%	6	28.6%	21	52.5%						
	Alto		0.0%	1	11.1%	8	88.9%	9	22.5%						
Total		14	35.0%	12	30.0%	14	35.0%	40	100.0%						

*Figura 11: Percepción de la imagen institucional según Clima laboral*



Se evidencia en la Tabla 15, que del personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017 que:

- Del 100% del personal que presentan una percepción de la imagen institucional bajo (10), el 80% determina un clima laboral malo, seguido de un clima laboral regular (20%).
- Del 100% del personal que presentan una percepción de la imagen institucional medio (21), el 42.9% determina un clima laboral regular, seguido de un clima laboral bueno (28.6%) y un clima laboral malo (28.6%).
- Del 100% del personal que presentan una percepción de la imagen institucional alto (9), el 88.9% determina un clima laboral bueno, seguido de un clima laboral regular (11.1%).

## Métodos de análisis de datos

Para realizar el análisis estadístico de datos, se utilizó el programa de SPSS V.22.

Se evidencia en las pruebas de normalidad de Kolgomorov Smirnov en la Tablas 3 y Tabla 4 presencia de normalidad en la percepción de la imagen institucional y en el clima laboral. En base a ello, se lleva a cabo un análisis de correlación a través del estudio del coeficiente de Pearson. Esta prueba paramétrica se utiliza para medir la posible relación existente entre las variables en estudio.

## Hipótesis General

**$H_0$ :** El clima laboral no se relaciona directamente con la percepción de la imagen institucional de la Institución Educativa N° 6019 “Mariano Melgar” (JEC) de Villa María del Triunfo – Lima 2017

**$H_1$ :** El clima laboral se relaciona directamente con la percepción de la imagen institucional de la Institución Educativa N° 6019 “Mariano Melgar” (JEC) de Villa María del Triunfo – Lima 2017

*Tabla 16 Correlación entre el clima laboral y la percepción de la imagen institucional*

			Clima Laboral
<b>Correlación de Pearson</b>	Percepción de la imagen institucional	Coeficiente de correlación	0.694
		p-value	0.000
		N	40

En la Tabla 16 se observa que con un 95% de confianza, que existe suficiente evidencia para afirmar que la percepción de la imagen institucional se relaciona significativamente con el clima laboral ( $p\text{-value}=0.000$ ) del personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017. El grado de correlación corresponde al 69.4%.

### Hipótesis específica 1

**$H_0$ :** El clima organizacional no se relaciona directamente con la percepción de la imagen institucional de la Institución Educativa N° 6019 “Mariano Melgar” (JEC) de Villa María del Triunfo – Lima 2017

**$H_1$ :** El clima organizacional se relaciona directamente con la percepción de la imagen institucional de la Institución Educativa N° 6019 “Mariano Melgar” (JEC) de Villa María del Triunfo – Lima 2017

*Tabla 17 Correlación entre el clima organizacional y la percepción de la imagen institucional*

			Clima organizacional
<b>Correlación de Pearson</b>	Percepción de la imagen institucional	Coefficiente de correlación	0.736
		p-value	0.000
		N	40

En la Tabla 17 se observa que con un 95% de confianza, que hay suficiente evidencia para afirmar que la percepción de la imagen institucional se relaciona significativamente con el clima organizacional ( $p\text{-value}=0.000$ ) del personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017. El grado de correlación corresponde al 73.6%.



## Hipótesis específica 2

**$H_0$ :** El clima psicológico no se relaciona directamente con la percepción de la imagen institucional de la Institución Educativa N° 6019 “Mariano Melgar” (JEC) de Villa María del Triunfo – Lima 2017

**$H_1$ :** El clima psicológico se relaciona directamente con la percepción de la imagen institucional de la Institución Educativa N° 6019 “Mariano Melgar” (JEC) de Villa María del Triunfo – Lima 2017

*Tabla 18* Correlación entre el clima psicológico y la percepción de la imagen institucional

			Clima psicológico
<b>Correlación de Pearson</b>	Percepción de la imagen institucional	Coeficiente de correlación	0.563
		p-value	0.000
		N	40

En la Tabla 18 se observa que con un 95% de confianza, que hay suficiente evidencia para afirmar que la percepción de la imagen institucional se relaciona significativamente con el clima psicológico (p-value=0.000) del personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017. El grado de correlación corresponde al 56.3%.

### Hipótesis específica 3

**$H_0$ :** La cultura organizacional no se relaciona directamente con la percepción de la imagen institucional de la Institución Educativa N° 6019 “Mariano Melgar” (JEC) de Villa María del Triunfo – Lima 2017

**$H_1$ :** La cultura organizacional se relaciona directamente con la percepción de la imagen institucional de la Institución Educativa N° 6019 “Mariano Melgar” (JEC) de Villa María del Triunfo – Lima 2017

*Tabla 19 Correlación entre la cultura organizacional y la percepción de la imagen institucional*

			Cultura organizacional
<b>Correlación de Pearson</b>	Percepción de la imagen institucional	Coeficiente de correlación	0.566
		p-value	0.000
		N	40

En la Tabla 19 se observa que con un 95% de confianza, que hay suficiente evidencia para afirmar que la percepción de la imagen institucional se relaciona significativamente con la cultura organizacional ( $p\text{-value}=0.000$ ) del personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017. El grado de correlación corresponde al 56.6%.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN CON LOS ANTECEDENTES

Para esta investigación titulada *Clima Laboral y Percepción de la Imagen Institucional según el personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017*. Se pudo reflexionar sobre la gran importancia del clima laboral, ya que a través de algunos importantes estudios se comprueba de como el clima laboral puede influir en la percepción de la imagen de una organización determinada.

Dentro de la comparación de los resultados de esta investigación con otras, existen algunas similitudes y como también algunas diferencias.

Respecto a las similitudes encontradas entre el resultado de esta investigación con el de otras, se puede mencionar que la presente investigación junto con el trabajo de Hartog (2015) Percepción de los docentes respecto del clima laboral en la institución educativa privada Santa Margarita-Surco-Lima, el trabajo de Blázquez et al. (2004) Influencia de la Percepción de la Imagen de una Empresa de Servicios en la Imagen de la Ciudad (La Coruña), y el trabajo Quispe (2014) con el título Clima Laboral y Percepción de la Imagen Institucional en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Juan Velasco Alvarado” Año 2013. Coinciden respecto a la afirmación de las hipótesis. Siendo algunas investigaciones descriptivas como los estudios de Hartog (2015) y Blázquez et al. (2004).

Sobre las similitudes anteriores, también se pueden encontrar entre el resultado de esta investigación con el trabajo de Quispe (2014), ya que en cada investigación se

afirma la hipótesis general y a su vez, en cada caso también se afirman las hipótesis específicas con las dimensiones correspondientes, a consecuencia de la correlación existente entre las variables y las dimensiones de manera respectiva.

Pero no siempre una correlación entre las dos variables mencionadas (Clima Laboral y Percepción de la Imagen Institucional) va a ser óptima.

Por otro lado, también se puede mencionar como evidente diferencia entre los resultados de estas investigaciones mencionadas, el cual resalta el trabajo de Quispe (2014), donde concluye que existe correlación significativa entre las variables Clima laboral y Percepción de la imagen institucional, pero a consecuencia de la alta desaprobación entre sus dos variables. De todo lo anterior, se puede decir, que el trabajo de Hartog (2015), Blázquez et al. (2004) y de la presente investigación si tuvieron alta aprobación por parte de sus encuestados, pero en el caso de Quispe (2014) los encuestados no aprueban las variables, ni las dimensiones correspondientes.

Se puede entender que cuando no existe un adecuado clima laboral, la percepción de la imagen institucional tendría grandes riesgos de ser baja, a consecuencia de las desaprobaciones por parte de los encuestados.

Por otro lado, también se podría decir, que a mejor clima laboral, más alta será la percepción de la imagen institucional por medio de la aprobación de los encuestados.

## CONCLUSIONES

En base a las pruebas de normalidad de Kolgomorov Smirnov (Tablas 3 y Tabla 4) con presencia de normalidad en la percepción de la imagen institucional y en el clima laboral, se lleva a cabo un análisis de correlación a través del estudio del coeficiente de Pearson. Con un 95% de confianza se concluye que:

Existe suficiente evidencia para afirmar que la percepción de la imagen institucional se relaciona significativamente con el clima laboral ( $p\text{-value}=0.000$ ) del personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017. El grado de correlación corresponde al 69.4%, quedando comprobada la hipótesis general de investigación.

Existe suficiente evidencia para afirmar que la percepción de la imagen institucional se relaciona significativamente con el clima organizacional ( $p\text{-value}=0.000$ ) del personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017. El grado de correlación corresponde al 73.6%, quedando comprobada la primera hipótesis específica de investigación.

Existe suficiente evidencia para afirmar que la percepción de la imagen institucional se relaciona significativamente con el clima psicológico ( $p\text{-value}=0.000$ ) del personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017. El grado de correlación corresponde al 56.3%, quedando comprobada la segunda hipótesis específica de investigación.

Existe suficiente evidencia para afirmar que la percepción de la imagen institucional se relaciona significativamente con la cultura organizacional ( $p\text{-value}=0.000$ ) del personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017. El grado de correlación corresponde al 56.6%, quedando comprobada la tercera hipótesis específica de investigación.

## RECOMENDACIONES

Es importante mencionar sobre las dificultades o zonas de cuidado encontradas en el clima laboral por parte de los miembros del personal encuestado, porcentaje que a su vez influye en la percepción de la imagen institucional y no sea considerada como alta.

Por eso es recomendable:

- Brindar mayor oportunidad de capacitación al personal directivo respecto al correcto manejo de los recursos humanos, de manera que favorezca la forma de ser un buen líder con una gestión democrática.
- Evaluar las variables y sus dimensiones mencionadas de manera periódica y también otras variables. Evaluar la imagen externa de la institución (vecinos, estudiantes egresados, etc.).
- Implementar acciones para mejorar el clima laboral en todas sus dimensiones (consolidando los valores y objetivos con el personal en busca de un mejor desarrollo humano).
- Fortalecer las políticas de motivación e incentivos según desempeño anual.
- Registrar las dificultades y necesidades del personal para darles soluciones inmediatas.
- Desarrollar actividades (dinámicas, recreativas y deportivas) para fortalecer la integración.
- Generar mayor confianza al personal, pues esta generara vínculos para sentirse comprometido e identificado con la institución.
- Promover una comunicación eficaz, ya que es el camino directo para llegar al éxito de la solución de problemas en diferentes contextos.

El clima laboral y la percepción de la imagen Institucional son variables que están profundamente relacionadas con el factor humano dentro de una organización, la mejora de las condiciones humanas (necesidades humanas y económicas) entre sus integrantes puede generar una percepción optimista sobre su entorno e incluso modificarlo en busca de mayor progreso no solamente personal, sino también grupal, dejando sobre este su imagen.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, J. (2012). *El Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes*. (Tesis de maestría, USIL, Perú). Recuperado de <http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1041>
- Alva, G., Quiñones, R. y Vásquez, A. (2005). *La imagen corporativa desde una visión integral*. (Tesis de maestría, UPC, Lima). Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/273797>
- Barrientos Jiménez, E. J. (2010). *Didáctica general*. Lima: Centro de producción Editorial e imprenta de la UNMSM
- Blázquez, F., Martínez, V. y Juanatey, O. (2004). *Influencia de la percepción de la imagen de una empresa de servicios en la imagen de la ciudad de La Coruña*. Investigación llevada a cabo a través de un convenio de colaboración entre la Universidad de la Coruña (Departamento de Análisis Económico y Administración de Empresas, Área de Comercialización e Investigación de Mercados) y la empresa Emalcsa, España. Recuperado de <http://www.asepelt.org/.../Blazquez%20Martinez%20y%20J>.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (4ª edición). Málaga, España: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Castillero Bellido, A. B., Díaz Donado, J. D., Morales Ríos, F. y Pino de Ochoa, L. (2009). *Gestión y supervisión en el centro de educación básica*. San José, C. R.: Editorama, S.A.
- Cortés, N. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional: Hospital “Dr. Luis F. Nachón”*. (Tesis de maestría, Universidad Veracruzana, México). Recuperado de <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/30006/NelsyMCortesJimenez.pdf;jsessionid=9EE73E1AF2D4627E76593FBEA3DC14F2?sequence=1>

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª edición). México: McGRAW-HILL/ÍTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- García Berbén, A. B. (2008). *Proceso de enseñanza/aprendizaje en educación superior*. (Tesis doctoral, Universidad de Granada, Granada). Recuperado de <file:///C:/Users/EQUIPO/Downloads/17591120.pdf>
- García, I. (2006). *La formación del clima Psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. (Tesis doctoral, Universidad de Granada, Granada). Recuperado de <https://essantabarbara.files.wordpress.com/2010/02/tesis-la-formacion-del-clima-psicologico-y-su-relacion-con-los-estilos-de-liderazgo.pdf>
- García, M. (2008). *Análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha*. (Tesis doctoral, Universidad de Castilla-La Mancha, Toledo). Recuperado de [http://www.investigacionengestiondeportiva.es/Tesis/Tesis\\_MartaGarciaTasc on.pdf](http://www.investigacionengestiondeportiva.es/Tesis/Tesis_MartaGarciaTasc on.pdf)
- González, M. T., Nieto, J. M. y Portela, A. (2003). *Organización y gestión de centros escolares: Dimensiones y procesos*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Gutiérrez Rubio, M. A. (2008). *Influencia de la estructura curricular, el liderazgo de la dirección y el nivel profesional del docente en la gestión de la calidad educativa de la Facultad de Educación de la UNMSM en la especialidad de historia y geografía durante el año académico 2005-II*. (Tesis de maestría, UNMSM, Lima). Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2389/Gutierrez\\_rm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2389/Gutierrez_rm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hartog, M. (2015). *Percepción de los docentes respecto del clima laboral en la institución educativa privada Santa Margarita-Surco-Lima*. (Tesis de maestría, Universidad de Piura, Perú). Recuperado de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2285/MAE\\_EDUC\\_140.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2285/MAE_EDUC_140.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



- Hernández y Rodríguez, S. J. (2011). *Introducción a la administración* (5ª edición). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª edición). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Jaén, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid). Recuperado de <https://eprints.ucm.es/10843/1/T31913.pdf>
- Martínez Aguirre, L. (2012). *Administración educativa*. México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Pascal, O. M. (2009). *Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y su aplicación a la enseñanza técnica a través de modelos de enseñanza centrados en el alumno*. (Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia). Recuperado de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Las\\_tecnologias\\_de\\_la\\_informacion\\_y\\_comunicacion\\_T.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Las_tecnologias_de_la_informacion_y_comunicacion_T.pdf)
- Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. (Tesis doctoral, UNMSM, Perú). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1140>
- Pérez, N. y Rivera, P. (2015). “*Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía peruana, período 2013*”. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de la Amazonía peruana, Perú). Recuperado de <http://repositorio.unapikitos.edu.pe/handle/UNAP/3810>
- Quispe, D. (2014). *Clima laboral y percepción de la imagen institucional en el instituto de educación superior tecnológico público “Juan Velasco Alvarado”*. (Tesis doctoral, USMP, Perú). Recuperado de <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/682>

- Ramírez Valdez, A. (2018). *Estrategias metodológicas del docente y el aprendizaje de los estudiantes de la Especialidad Contabilidad* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Cusco.
- Real Academia Española (2014). *Diccionario de la Lengua Española* (23ª edición). Recuperado de <https://dle.rae.es>
- Rivera, M. (2000). *El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa* (Tesis de maestría). Universidad De Antofagasta, Chile.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª edición). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2010). *Administración* (10ª edición). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Rodríguez, M. (2012). *Factores que influyen en la percepción de la calidad de los usuarios externos de la Clínica de la Facultad de Odontología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. (Tesis de maestría, UNMSM, Lima). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1120>
- Ruiz, Y. (2013). *Evaluación de la imagen corporativa de organizaciones no lucrativas caso: Universidad Tecnológica de Chocó*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá). Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/46406/1/08940985.2013.pdf>
- Saccca, J. (2010). *Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres*. (Tesis de maestría, UNMSM, Lima). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2405?show=full>
- Sánchez Carlessi, H., Reyes Romero, C. y Mejía Sáenz, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima: Universidad Ricardo Palma.

Venutolo, E. (2009). *Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: El transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires (Argentina)*". (Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia). Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/6561/tesisUPV3161.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## ANEXOS

[illegible]

<p><b>Problemas Específicos</b></p> <p><b>P1</b> ¿Cuál es la relación del clima organizacional en la percepción de la imagen institucional según el personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017?</p> <p><b>P2</b> ¿Cómo se relaciona el clima psicológico en la percepción de la imagen institucional según el personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017?</p> <p><b>P3</b> ¿Cuál es la relación de la cultura organizacional en la percepción de la imagen institucional según el personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p><b>O1.</b> Conocer cuál es la relación del clima organizacional en la percepción de la imagen institucional según el personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017.</p> <p><b>O2.</b> Describir como se relaciona el clima psicológico en la percepción de la imagen institucional según el personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017.</p> <p><b>O3.</b> Conocer cuál es la relación de la cultura organizacional en la percepción de la imagen institucional según el personal que labora en la I.E. 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017.</p>	<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p><b>H1.</b> El clima organizacional se relaciona directamente con la percepción de la imagen institucional de la Institución Educativa N° 6019 “Mariano Melgar” (JEC) de Villa María del Triunfo – Lima 2017.</p> <p><b>H2.</b> El clima psicológico se relaciona directamente con la percepción de la imagen institucional de la Institución Educativa N° 6019 “Mariano Melgar” (JEC) de Villa María del Triunfo – Lima 2017.</p> <p><b>H3.</b> La cultura organizacional se relaciona directamente con la percepción de la imagen institucional de la Institución Educativa N° 6019 “Mariano Melgar” (JEC) de Villa María del Triunfo – Lima 2017.</p>	<p><b>V. Dependiente</b></p> <p>Percepción de la Imagen Institucional</p>	<p><b>VD. 1= Gestión</b></p> <p><b>VD. 2= Nivel académico</b></p> <p><b>VD. 3= Servicios</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planifica</li> <li>- Ejecuta</li> <li>- Evalúa</li> <li>- Enseñanza</li> <li>- Conocimiento</li> <li>- Investigación</li> <li>- Satisfacción</li> <li>- Puntualidad</li> <li>- Desinterés</li> </ul>	<p><b>Subtipo de diseño:</b></p> <p>- Correlacional</p> <p><b>Población:</b> 40 miembros que pertenecen al personal administrativo y docente del nivel primario y secundario de la Institución Educativa N° 6019 “Mariano Melgar” (JEC) en el distrito de Villa María del Triunfo. Cuyas edades pueden estar entre 20 hasta más de 50 años de edad.</p> <p><b>Muestra:</b> Es censal, se consideró el 100% de la población. Número manejable para la investigación.</p> <p>• <b>Técnicas:</b></p> <p>Encuesta</p> <p>• <b>Instrumento:</b></p> <p>2 cuestionarios para ser aplicado al personal administrativo y docente.</p>
---	---	--	---	--	---	---



## Anexo 2: Instrumentos para la recolección de datos

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**  
(Universidad del Perú, Decana de América)

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**

**Mención:** Gestión de la Educación



**Anexo 1: Instrumentos para la recolección de datos**

**ENCUESTA PARA MEDIR EL CLIMA LABORAL SEGÚN EL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA I.E. 6019 "MARIANO MELGAR" (JEC)**  
**VILLA MARÍA DEL TRIUNFO - LIMA**

Día	Mes	Año	Administrativo (cargo)	Sexo	
				Masculino ( )	Femenino ( )

**Instrucción:** Elija una respuesta, el mejor que represente el grado con el que está de acuerdo con las afirmaciones; y en la escala de 1 al 3 marque con una X el número que corresponde. Le hago recordar que la presente encuesta es absolutamente anónima.

**Escala:**

<b>Bueno</b>	<b>1</b>
<b>Regular</b>	<b>2</b>
<b>Malo</b>	<b>3</b>

**Variable 1: Clima laboral de la I.E. 6019 "Mariano Melgar" (JEC)**

**Dimensión1. Clima organizacional**

Indicador 1: Política de gestión y liderazgo

	<b>Afirmación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Considero que el Director de la I.E. 6019 Mariano Melgar fomenta las mejores relaciones humanas con su personal y los estudiantes.			
2	El Director de la I.E. 6019 Mariano Melgar trata con amabilidad a su personal y a los estudiantes.			
3	El estilo de gestión del director me influye positivamente.			

Indicador 2: Capacidad de decisión

	<b>Afirmación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Las autoridades de la I.E. 6019 Mariano Melgar resuelven de inmediato los problemas de los estudiantes, docentes y trabajadores administrativos.			
2	Las decisiones que toman las autoridades en la I.E. 6019 Mariano Melgar contribuyen a la mejora de la imagen institucional.			
3	Las decisiones que toman las autoridades en la I.E. 6019 Mariano Melgar son transparentes y democráticas.			

Indicador 3: Prácticas de motivación

	<b>Afirmación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Me siento motivado siendo un miembro de la I.E. 6019 Mariano Melgar.			
2	Si tuviera la oportunidad de irme a otra institución no me quedaría en la I.E. 6019 Mariano Melgar.			
3	Las autoridades estimulan a los miembros que sobresalen en la institución.			

**Dimensión 2: Clima psicológico****Indicador 1: Independencia e identidad**

	<b>Afirmación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Me siento orgulloso de pertenecer a la I.E. 6019 Mariano Melgar.			
2	A los miembros de la I.E. 6019 Mariano Melgar los considero como mis amigos.			
3	Tengo independencia para ejecutar mis proyectos en la I.E. 6019 Mariano Melgar.			

**Indicador 2: Dependencia y sumisión**

	<b>Afirmación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Existen profesores y trabajadores que se someten a las autoridades para sacar ventajas personales.			
2	El reparto de cargos remunerados, los horarios especiales para el trabajo y los beneficios económicos son los motivos por los que los subordinados se someten a la autoridad.			
3	Los subordinados beneficiados por la autoridad cuidan los intereses del jefe y éste los deja hacer lo que ellos quieren.			

**Indicador 3: Agresividad y conflicto**

	<b>Afirmación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	La jerarquización burocrática y autoritaria de la organización; conlleva a los enfrentamientos entre alumnos y autoridades, entre autoridades y docentes, entre autoridades y trabajadores administrativos.			
2	El diálogo es la clave para resolver los conflictos en la institución.			
3	Las autoridades corruptas deben ser echadas de la institución con agresión verbal y física.			

**Dimensión 3: Cultura organizacional****Indicador 1: Comunicación**

	<b>Afirmación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Estoy oportunamente comunicado sobre las actividades que realizan las autoridades de la I.E. 6019 Mariano Melgar.			
2	Las autoridades de la I.E. 6019 Mariano Melgar fomentan la comunicación oportuna entre los miembros de la institución.			
3	Las autoridades de la I.E. 6019 Mariano Melgar toman en cuenta mis ideas y opiniones.			

**Indicador 2: Comparten valores**

	<b>Afirmación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Los miembros de la I.E. 6019 Mariano Melgar cultivan la ayuda mutua.			
2	Los miembros de la I.E. 6019 Mariano Melgar desarrollan labores en beneficio de la comunidad.			
3	A los miembros de la institución de Mariano Melgar los une la honestidad y la transparencia.			

**Indicador 3: Creencias y expectativas**

	<b>Afirmación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Con el paso del tiempo mejorará el status social y económico de los miembros de la institución Mariano Melgar.			
2	Las metas y objetivos de los miembros de la institución Mariano Melgar se alcanzarán pronto.			
3	Los miembros de Mariano Melgar buscan la tranquilidad para ejecutar sus actividades.			



**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**  
**(Universidad del Perú, Decana de América)**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**Mención: Gestión de la Educación**



**Anexo 2: Instrumentos para la recolección de datos**

**ENCUESTA PARA MEDIR EL CLIMA LABORAL SEGÚN EL PERSONAL DOCENTE DE  
 LA I.E. 6019 "MARIANO MELGAR" (JEC)  
 VILLA MARÍA DEL TRIUNFO - LIMA**

Día	Mes	Año	Docente (especialidad)	Sexo
				Masculino ( ) Femenino ( )

**Instrucción:** Elija una respuesta, el mejor que represente el grado con el que está de acuerdo con las afirmaciones; y en la escala de 1 al 3 marque con una X el número que corresponde. Le hago recordar que la presente encuesta es absolutamente anónima.

**Escala:**

<b>Bueno</b>	<b>1</b>
<b>Regular</b>	<b>2</b>
<b>Malo</b>	<b>3</b>

**Variable 1: Clima laboral de la I.E. 6019 "Mariano Melgar" (JEC)**

**Dimensión1: Clima organizacional**

**Indicador 1: Política de gestión y liderazgo**

	<b>Afirmación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Considero que el Director de la I.E. 6019 Mariano Melgar fomenta las mejores relaciones humanas con su personal y los estudiantes.			
2	Siento que el Director de la I.E. 6019 Mariano Melgar trata con amabilidad a su personal y a los estudiantes.			
3	El estilo de gestión del director me influye positivamente.			

**Indicador 2: Capacidad de decisión**

	<b>Afirmación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Considero que las autoridades de la I.E. 6019 Mariano Melgar resuelven de inmediato los problemas de los estudiantes, docentes y trabajadores administrativos.			
2	Creo que las decisiones que toman las autoridades en la I.E. 6019 Mariano Melgar contribuyen a la mejora de la imagen institucional.			
3	Estimo que las decisiones que toman las autoridades en la I.E. 6019 Mariano Melgar son transparentes y democráticas.			

**Indicador 3: Prácticas de motivación**

	<b>Afirmación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Me siento motivado siendo un miembro de la I.E. 6019 Mariano Melgar.			
2	Si tuviera la oportunidad de irme a otra institución no me quedaría en la I.E. 6019 Mariano Melgar.			
3	Considero que las autoridades estimulan a los miembros que sobresalen en la institución.			

## Dimensión 2: Clima psicológico

### Indicador 1: Independencia e identidad

	Afirmación	1	2	3
1	Me siento orgulloso de pertenecer a la I.E. 6019 Mariano Melgar.			
2	Considero como mis amigos a los miembros de la I.E. 6019 Mariano M.			
3	Tengo independencia para ejecutar mis proyectos en la I.E. 6019 Mariano Melgar.			

### Indicador 2: Dependencia y sumisión

	Afirmación	1	2	3
1	Creo que existen profesores y trabajadores que se someten a las autoridades para sacar ventajas personales.			
2	Considero que los motivos por los que los subordinados se someten a la autoridad serían: el reparto de cargos remunerados, los horarios especiales para el trabajo y los beneficios económicos.			
3	Considero que los subordinados beneficiados por la autoridad cuidan los intereses del jefe y éste los deja hacer lo que ellos quieren.			

### Indicador 3: Agresividad y conflicto

	Afirmación	1	2	3
1	Creo que la jerarquización burocrática y autoritaria de la organización; conlleva a los enfrentamientos entre alumnos y autoridades, entre autoridades y docentes, entre autoridades y trabajadores administrativos.			
2	Estimo que el diálogo es la clave para resolver los conflictos en la institución.			
3	Creo que las autoridades corruptas deben ser echadas de la institución con agresión verbal y física.			

## Dimensión 3: Cultura organizacional

### Indicador 1: Comunicación

	Afirmación	1	2	3
1	Estoy oportunamente comunicado sobre las actividades que realizan las autoridades de la I.E. 6019 Mariano Melgar.			
2	Siento que las autoridades de la I.E. 6019 Mariano Melgar. fomentan la comunicación oportuna entre los miembros de la institución.			
3	Estimo que las autoridades de la I.E. 6019 Mariano Melgar toman en cuenta mis ideas y opiniones.			

### Indicador 2: Comparten valores

	Afirmación	1	2	3
1	Soy uno de los miembros de la I.E. 6019 Mariano Melgar que cultivan la ayuda mutua.			
2	Soy uno de los miembros de la I.E. 6019 Mariano Melgar que desarrollan labores en beneficio de la comunidad.			
3	Me siento como uno de los miembros de la institución de Mariano Melgar unidos por la honestidad y la transparencia.			

### Indicador 3: Creencias y expectativas

	Afirmación	1	2	3
1	Considero que con el paso del tiempo mejorará el status social y económico de los miembros de la institución Mariano Melgar.			
2	Estimo que mis metas y objetivos se alcanzarán pronto al igual que otros miembros de la institución Mariano Melgar.			
3	Siento que soy uno de los miembros de Mariano Melgar que busca la tranquilidad para ejecutar mis actividades.			



**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**  
(Universidad del Perú, Decana de América)

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**

**Mención: Gestión de la Educación**



**Anexo 3: Instrumento utilizado para la recolección de datos**

**ENCUESTA PARA MEDIR LA PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL SEGÚN  
EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA I.E. 6019 "MARIANO MELGAR" (JEC)**  
**VILLA MARÍA DEL TRIUNFO - LIMA**

Día	Mes	Año

Información Adicional sobre el/la encuestado/a:		
Administrativo (cargo)	Sexo	Rango de edad
	Masculino ( )	a) 20 a 30 ( )
	Femenino ( )	b) 31 a 40 ( )
		c) 41 a 50 ( )
		d) Más de 50 años ( )

En el cuestionario que le presentamos a continuación, formulamos una serie de preguntas sobre algunas variables que inciden directamente en la configuración de la imagen institucional en los centros educativos. El anonimato de las personas que participan en la investigación queda totalmente garantizado por el investigador. Le rogamos que reflexione sobre las preguntas y conteste en la escala de 1 al 3 marcando una X con la mayor sinceridad. Gracias.

**Escala:**

Bajo	Medio	Alto
1	2	3

**Variable 2: Percepción de la imagen institucional de la I.E. 6019 "Mariano Melgar" (JEC)**

**Dimensión 1: Gestión.**

**Indicador 1: Planifica**

Valore el nivel de planificación en las actividades de la I.E. 6019 Mariano Melgar				
1	Planificación formal (metas, planes y objetivos específicos por escrito y compartidos con los miembros) aplicada por parte de las autoridades de la institución.	1	2	3
2	Planificación que usa medios y estrategias para lograr las metas y objetivos de la institución educativa.	1	2	3
3	Planificación direccional para alcanzar un futuro deseado en la institución educativa.	1	2	3

**Indicador 2: Ejecuta**

Valore el nivel de ejecución en las actividades de la I.E. 6019 Mariano Melgar				
1	Ejecución (democrática) de acciones por parte de las autoridades de la institución educativa.	1	2	3
2	Concreción de acciones en forma profesional por las autoridades.	1	2	3
3	Ejecución de acciones para mejorar la imagen institucional por las autoridades.	1	2	3

**Indicador 3: Evalúa**

Valore el nivel de evaluación en las actividades de la I.E. 6019 Mariano Melgar				
1	Evaluación permanente de las actividades realizada por las autoridades.	1	2	3
2	Autoevaluación valorada por las autoridades de la institución educativa.	1	2	3
3	Evaluación global de la gestión de la imagen institucional.	1	2	3

**Dimensión 2. Nivel académico****Indicador 1: Enseñanza**

	¿A su criterio cuál es el grado de enseñanza que se vive en la I.E. 6019 Mariano Melgar?			
1	Enseñanza formal (acto pedagógico: Docente transmite contenidos culturales al estudiante en la escuela) que percibo.	1	2	3
2	Enseñanza de calidad (explicación y claridad) que percibo.	1	2	3
3	Enseñanza de la institución apertura posibilidades a los estudiantes para alcanzar empleos remunerados.	1	2	3

**Indicador 2: Conocimiento**

	¿A su criterio cuál es el grado de conocimiento que se vive en la I.E. 6019 Mariano Melgar?			
1	Conocimiento actualizado por el personal docente (favorece el aprendizaje de los alumnos).	1	2	3
2	Conocimiento de calidad impartido por la institución educativa.	1	2	3
3	Conocimientos brindados a los estudiantes para competencia interescolar.	1	2	3

**Indicador 3: Investigación**

	¿A su criterio cuál es el grado de investigación que se vive en la I.E. 6019 Mariano Melgar?			
1	Investigación como recurso didáctico (actividades, tareas, temas a profundizar en búsqueda de conocimientos) realizada por docentes.	1	2	3
2	Investigación tecnológica desarrollada por estudiantes para sus futuros intereses.	1	2	3
3	Investigación científica (búsqueda reflexiva y sistemática de respuestas o soluciones a problemas científicos) implementada por la institución para conocer vivencias, necesidades y solucionar problemas.	1	2	3

**Dimensión 3. Servicios****Indicador 1: Satisfacción**

	¿Cuál cree es el grado de satisfacción con las diferentes instancias de la I.E. 6019 Mariano Melgar?			
1	Satisfacción (estado emocional placentero o positivo) con la función de los docentes.	1	2	3
2	Satisfacción con el funcionamiento de la dirección (gestión).	1	2	3
3	Satisfacción con el servicio de la institución educativa.	1	2	3

**Indicador 2: Puntualidad**

	¿Cuál cree es el grado de puntualidad con las diferentes instancias de la I.E. 6019 Mariano Melgar?			
1	Puntualidad (cumplimiento formal) en servicio de oficinas al usuario.	1	2	3
2	Puntualidad en la asistencia de todo el personal de acuerdo al horario laboral.	1	2	3
3	Puntualidad en la prestación de servicios administrativos (trámites, actividades, etc.) atendida.	1	2	3

**Indicador 3: Desinterés**

	¿Cuál cree es el grado de desinterés con las diferentes instancias de la I.E. 6019 Mariano Melgar?			
1	El servicio es amable (cortes) y respetuoso.	1	2	3
2	El servicio es desinteresado (sin beneficio personal) por solucionar los problemas.	1	2	3
3	Interés de las autoridades por dar buenos servicios.	1	2	3



**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**  
(Universidad del Perú, Decana de América)

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**

**Mención:**

**Gestión de la Educación**



**Anexo 4: Instrumento utilizado para la recolección de datos**

**ENCUESTA PARA MEDIR LA PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL SEGÚN  
EL PERSONAL DOCENTE DE LA I.E. 6019 "MARIANO MELGAR" (JEC)**  
**VILLA MARÍA DEL TRIUNFO - LIMA**

Día	Mes	Año

Información Adicional sobre el/la encuestado/a:		
Docente (especialidad)	Sexo	Rango de edad
	Masculino ( )	a) 20 a 30 ( )
	Femenino ( )	b) 31 a 40 ( )
		c) 41 a 50 ( )
		d) Más de 50 años ( )

En el cuestionario que le presentamos a continuación, formulamos una serie de preguntas sobre algunas variables que inciden directamente en la configuración de la imagen institucional en los centros educativos. El anonimato de las personas que participen en la investigación queda totalmente garantizado por el investigador. Le rogamos que reflexione sobre las preguntas y conteste en la escala de 1 al 3 marcando una X con la mayor sinceridad. Gracias.

**Escala:**

Bajo	Medio	Alto
1	2	3

**Variable 2: Percepción de la imagen institucional de la I.E. 6019 "Mariano Melgar" (JEC)**

**Dimensión 1: Gestión.**

**Indicador 1: Planifica**

Valore el nivel de planificación en las actividades de la I.E. 6019 Mariano Melgar				
1	Planificación formal (metas, planes y objetivos específicos por escrito y compartidos con los miembros) aplicada por parte de las autoridades de la institución.	1	2	3
2	Planificación que usa medios y estrategias para lograr las metas y objetivos de la institución educativa.	1	2	3
3	Planificación direccional para alcanzar un futuro deseado en la institución educativa.	1	2	3

**Indicador 2: Ejecuta**

Valore el nivel de ejecución en las actividades de la I.E. 6019 Mariano Melgar				
1	Ejecución (democrática) de acciones por parte de las autoridades de la institución educativa.	1	2	3
2	Concreción de acciones en forma profesional por las autoridades.	1	2	3
3	Ejecución de acciones para mejorar la imagen institucional por las autoridades.	1	2	3

**Indicador 3: Evalúa**

Valore el nivel de evaluación en las actividades de la I.E. 6019 Mariano Melgar				
1	Evaluación permanente de las actividades realizada por las autoridades.	1	2	3
2	Autoevaluación valorada por las autoridades de la institución educativa.	1	2	3
3	Evaluación global de la gestión de la imagen institucional.	1	2	3

**Dimensión 2. Nivel académico****Indicador 1: Enseñanza**

	<b>¿A su criterio cuál es el grado de enseñanza que se vive en la I.E. 6019 Mariano Melgar?</b>			
1	Enseñanza formal (acto pedagógico: Docente transmite contenidos culturales al estudiante en la escuela) que percibo.	1	2	3
2	Enseñanza de calidad (explicación y claridad) que percibo.	1	2	3
3	Enseñanza de la institución apertura posibilidades a mis estudiantes para alcanzar empleos remunerados.	1	2	3

**Indicador 2: Conocimiento**

	<b>¿A su criterio cuál es el grado de conocimiento que se vive en la I.E. 6019 Mariano Melgar?</b>			
1	Conocimiento actualizado por el personal docente (favorece el aprendizaje de mis alumnos).	1	2	3
2	Conocimiento de calidad impartido por la institución educativa.	1	2	3
3	Conocimientos brindados a mis estudiantes para competencia interescolar.	1	2	3

**Indicador 3: Investigación**

	<b>¿A su criterio cuál es el grado de investigación que se vive en la I.E. 6019 Mariano Melgar?</b>			
1	Investigación como recurso didáctico (actividades, tareas, temas a profundizar en búsqueda de conocimientos) realizada por mí.	1	2	3
2	Investigación tecnológica desarrollada por estudiantes para sus futuros intereses.	1	2	3
3	Investigación científica (búsqueda reflexiva y sistemática de respuestas o soluciones a problemas científicos) implementada por la institución para conocer vivencias, necesidades y solucionar problemas.	1	2	3

**Dimensión 3. Servicios****Indicador 1: Satisfacción**

	<b>¿Cuál cree es el grado de satisfacción con las diferentes instancias de la I.E. 6019 Mariano Melgar?</b>			
1	Satisfacción (estado emocional placentero o positivo) con mi función de docente.	1	2	3
2	Satisfacción con el funcionamiento de la dirección (gestión).	1	2	3
3	Satisfacción con el servicio de la institución educativa.	1	2	3

**Indicador 2: Puntualidad**

	<b>¿Cuál cree es el grado de puntualidad con las diferentes instancias de la I.E. 6019 Mariano Melgar?</b>			
1	Puntualidad (cumplimiento formal) en servicio de oficinas al usuario.	1	2	3
2	Puntualidad en la asistencia de todo el personal de acuerdo al horario laboral.	1	2	3
3	Puntualidad en la prestación de servicios administrativos (trámites, actividades, etc.) atendida.	1	2	3

**Indicador 3: Desinterés**

	<b>¿Cuál cree es el grado de desinterés con las diferentes instancias de la I.E. 6019 Mariano Melgar?</b>			
1	El servicio es amable (cortes) y respetuoso.	1	2	3
2	El servicio es desinteresado (sin beneficio personal) por solucionar los problemas.	1	2	3
3	Interés de las autoridades por dar buenos servicios.	1	2	3



## Anexo 3: Juicio de Expertos

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

Universidad del Perú, Decana de América

FACULTAD DE EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO**MAESTRIA EN EDUCACIÓN****FICHA DE VALIDACIÓN****I. DATOS INFORMATIVOS**

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Dr. Sandy Dorian Isla Alcoser	UNMSM-FE-UPG	Encuesta para medir el Clima Laboral según el personal administrativo y docente de la I.E. N°6019 "Mariano Melgar" Villa María del Triunfo - Lima	Bach. Rolando Iván Bravo Herrera (investigador)
Título: Clima Laboral y Percepción de la Imagen Institucional según el personal que labora en la I.E. 6019 "Mariano Melgar" (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017			

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					88
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					86
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					89
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					87
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					86
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					90
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos					91
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					92
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					89
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido evaluado en el momento oportuno o más adecuado					88

**III. OPINION DE APLICACIÓN**

Aplicable [ ]

Aplicable después de corregir [ ]

No aplicable [ ]

88.6%

**IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN**

Ciudad universitaria, de... del 2018	40678008		992040550
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono


**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

Universidad del Perú, Decana de América

 FACULTAD DE EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO

**MAESTRIA EN EDUCACIÓN**
**FICHA DE VALIDACIÓN**
**I. DATOS INFORMATIVOS**

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Mg. Luis Martín Chávez Albán	UNMSM-FE-UPG	Encuesta para medir el Clima Laboral según el personal administrativo y docente de la I.E. N°6019 "Mariano Melgar" Villa María del Triunfo - Lima	Bach. Rolando Iván Bravo Herrera (investigador)
Título: Clima Laboral y Percepción de la Imagen Institucional según el personal que labora en la I.E. 6019 "Mariano Melgar" (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017			

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					85
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					86
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					87
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					90
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					91
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					90
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos					89
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					88
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					90
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido evaluado en el momento oportuno o más adecuado					91

**III. OPINION DE APLICACIÓN**

Aplicable [ ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

**IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN**

88.7%

Ciudad universitaria de... del 2018	07295790	<i>[Firma]</i>	984273296
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono




**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

Universidad del Perú, Decana de América

 FACULTAD DE EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO

**MAESTRIA EN EDUCACIÓN**
**FICHA DE VALIDACIÓN**
**I. DATOS INFORMATIVOS**

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Mg. Carlos Alberto Giles Abarca	UNMSM-FE-UPG	Encuesta para medir el Clima Laboral según el personal administrativo y docente de la I.E. N°6019 "Mariano Melgar" Villa María del Triunfo - Lima	Bach. Rolando Iván Bravo Herrera (investigador)
Título: Clima Laboral y Percepción de la Imagen Institucional según el personal que labora en la I.E. 6019 "Mariano Melgar" (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017			

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
1 CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					82
2 OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					83
3 ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					84
4 ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					90
5 SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					91
6 INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					86
7 CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos					88
8 COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					89
9 METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					92
10 OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido evaluado en el momento oportuno o más adecuado					93

**III. OPINION DE APLICACIÓN**

Aplicable [ ]

Aplicable después de corregir [ ]

No aplicable [ ]

87.8%

**IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN**

Ciudad universitaria, ..... de ..... del 2018	09279470		990346167
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono


**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

Universidad del Perú, Decana de América

**FACULTAD DE EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO**
**MAESTRIA EN EDUCACIÓN**
**FICHA DE VALIDACIÓN**
**I. DATOS INFORMATIVOS**

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Dr. Sandy Dorian Isla Alcoser	UNMSM-FE-UPG	Encuesta para medir la percepción de la imagen institucional según el personal administrativo y docente de la I.E. N°6019 "Mariano Melgar" Villa María del Triunfo - Lima	Bach. Rolando Iván Bravo Herrera (investigador)
Título: Clima Laboral y Percepción de la Imagen Institucional según el personal que labora en la I.E. 6019 "Mariano Melgar" (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017			

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					86
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					82
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					83
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					89
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					90
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					91
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos					92
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					89
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					88
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido evaluado en el momento oportuno o más adecuado					90

**III. OPINIÓN DE APLICACIÓN**

Aplicable [ ]

Aplicable después de corregir [ ]

No aplicable [ ]

**88%**
**IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN**

Ciudad universitaria, ... de ... del 2018	40678008		992040590
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono



# UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú, Decana de América

FACULTAD DE EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRIA EN EDUCACIÓN

## FICHA DE VALIDACIÓN

### I. DATOS INFORMATIVOS

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Mg. Luis Martín Chávez Albán	UNMSM-FE-UPG	Encuesta para medir la percepción de la imagen institucional según el personal administrativo y docente de la I.E. N°6019 "Mariano Melgar" Villa María del Triunfo - Lima	Bach. Rolando Iván Bravo Herrera (investigador)
Título: Clima Laboral y Percepción de la Imagen Institucional según el personal que labora en la I.E. 6019 "Mariano Melgar" (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017.			

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
1 CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					88
2 OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					89
3 ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					90
4 ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					91
5 SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					92
6 INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					86
7 CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos					84
8 COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					93
9 METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					94
10 OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido evaluado en el momento oportuno o más adecuado					91

### III. OPINION DE APLICACIÓN

Aplicable [ ]

Aplicable después de corregir [ ]

No aplicable [ ]

### IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

89.8%

Ciudad universitaria, ..... de ..... del 2018	07295790	Firma del Experto	984273296
Lugar y fecha	DNI		Teléfono


**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

Universidad del Perú, Decana de América

 FACULTAD DE EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO

**MAESTRIA EN EDUCACIÓN**
**FICHA DE VALIDACIÓN**
**I. DATOS INFORMATIVOS**

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Mg. Carlos Alberto Giles Abarca	UNMSM-FE-UPG	Encuesta para medir la percepción de la imagen institucional según el personal administrativo y docente de la I.E. N°6019 "Mariano Melgar" Villa María del Triunfo - Lima	Bach. Rolando Iván Bravo Herrera (investigador)
Título: Clima Laboral y Percepción de la imagen institucional según el personal que labora en la I.E. 6019 "Mariano Melgar" (JEC) en Villa María del Triunfo en el año 2017			

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80 %	Excelente 81- 100%
1 CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					90
2 OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					91
3 ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					88
4 ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					86
5 SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					83
6 INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					84
7 CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos					85
8 COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					86
9 METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					90
10 OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido evaluado en el momento oportuno o más adecuado					91

**III. OPINION DE APLICACIÓN**

Aplicable [ ]

Aplicable después de corregir [ ]

No aplicable [ ]

87.4%

**IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN**

Ciudad universitaria..... de..... del 2018	09279470		990346167
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono



## Anexo 4: Base de datos

[illegible]